

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2020/2021**



TII

**A RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES BILATERAIS NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR TERRESTRE**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE
DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL
DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

**José Alberto Dias Martins
Coronel de Artilharia**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES BILATERAIS NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR TERRESTRE**

Coronel de Artilharia, José Alberto Dias Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES BILATERAIS NO EXÉRCITO
PORTUGUÊS PARA A ESTRATÉGIA MILITAR TERRESTRE**

Coronel de Artilharia, José Alberto Dias Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2020/2021

Orientador:

Coronel Tirocinado de Infantaria Sebastião Joaquim Rebouta Macedo

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, José Alberto Dias Martins, declaro por minha honra que o documento intitulado “A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2020-2021 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 7 de maio de 2021

José Alberto Dias Martins



Agradecimentos

O desenvolvimento deste tema constituiu um verdadeiro desafio, consubstanciado no desígnio de gerar contributos válidos e exequíveis para uma problemática atual, concorrendo para isso todo o manancial de visões e experiências, de longas carreiras e de cargos de chefia ao mais alto nível, pelas entidades que aceitaram participar.

Neste contexto, começo por agradecer ao meu orientador, Coronel Tirocinado Rebouta Macedo, pela sua disponibilidade permanente, companheirismo e paciência, materializados através de uma orientação inteligente e maturada.

Ao Tenente-Coronel António Rosinha, pelo seu apoio ao nível da metodologia de investigação científica e análise crítica permanente.

Ao General Valença Pinto, ao General Pinto Ramalho, ao General Pina Monteiro, ao General Rovisco Duarte, ao Tenente-General Guerra Pereira, ao Tenente-General Martins Pereira, ao Tenente-General Oliveira Cardoso, ao Major-General José Feliciano, ao Major-General Mendes Ferrão, ao Major-General Coelho Rebelo, ao Major-General Maia Pereira e ao Coronel Lopes da Silva pela disponibilidade e colaboração.

Como facilitadores, em termos dos processos desenvolvidos no Estado-Maior do Exército, especial apreço ao Coronel Nuno Farinha, ao Coronel Lino Gonçalves, ao Tenente-Coronel Fonseca Rijo e ao Tenente-Coronel Rui Cordeiro.

Para o conhecimento dos modelos dos outros Ramos das Forças Armadas, um reconhecimento especial ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Nicholson Lavrador, da Marinha Portuguesa, e também ao Coronel Francisco Dionísio, da Força Aérea Portuguesa.

Relativamente ao estudo dos modelos dos Exércitos de Espanha e de França, uma referência aos Adidos de Defesa daqueles países, pelo seu apoio e ligação às estruturas nacionais, respetivamente o Tenente-Coronel Fernando Enseñat e o Capitão-de-Fragata Fernando Sendao.

Uma palavra de gratidão emocionada ao Coronel Viegas Nunes pela sua amizade, mais uma vez consubstanciada em disponibilidade total para emprestar a sua experiência e saberes, tão fundamentais ao produto final alcançado.

Termino, com um agradecimento sentido à minha família, em que incluo o meu “irmão de vida” Ramalhinho Baltazar, por constituírem uma retaguarda sempre presente, inspiradora e tranquilizadora.



Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento conceptual, metodologia e método | 4 |
| 2.1. Enquadramento concetual e modelo de análise | 4 |
| 2.1.1. Ambiente estratégico atual e a importância das relações bilaterais | 4 |
| 2.1.2. Política Externa Portuguesa: intervenientes e competências no estabelecimento de relações bilaterais | 5 |
| 2.1.3. Estratégia Militar Terrestre | 9 |
| 2.1.4. Modelo de análise | 12 |
| 2.2. Metodologia e método | 12 |
| 2.2.1. Metodologia | 12 |
| 2.2.1. Método | 12 |
| 3. As relações bilaterais do Exército | 14 |
| 3.1. Geração das relações bilaterais e situação atual | 14 |
| 3.2. Processo de planeamento interno do Exército | 16 |
| 3.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1 | 18 |
| 4. Contributos de outros modelos de âmbito internacional e nacional | 20 |
| 4.1. Âmbito internacional | 20 |
| 4.1.1. Exército de Espanha | 20 |
| 4.1.2. Exército de França | 21 |
| 4.2. Âmbito nacional | 22 |
| 4.2.1. Marinha | 22 |
| 4.2.2. Força Aérea | 23 |
| 4.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2 | 24 |
| 5. As relações bilaterais do Exército e a Estratégia Militar Terrestre | 27 |
| 5.1. Alinhamento estratégico do Exército e a Estratégia Militar Terrestre | 27 |
| 5.2. Convergência das ARB para a Estratégia Militar Terrestre | 31 |
| 5.3. Síntese conclusiva e resposta à QD3 | 34 |
| 6. Conclusões | 36 |
| Referências Bibliográficas | 40 |



Índice de Apêndices

| | |
|--|-----------|
| Apêndice A – Corpo de conceitos | Apd A - 1 |
| Apêndice B – Percurso de investigação | Apd B - 1 |
| Apêndice C – Participantes nas entrevistas | Apd C - 1 |
| Apêndice D – Guião de entrevista semiestruturada | Apd D - 1 |
| Apêndice E – Matriz das unidades de contexto e de registo por questão..... | Apd E - 1 |
| Apêndice F – Análise de conteúdo por questão | Apd F - 1 |
| Apêndice G – Linhas de Orientação Estratégica – EMT..... | Apd G - 1 |

Índice de Figuras

| | |
|---|---------|
| Figura 1 – Percurso de investigação | 3 |
| Figura 2 – AEDN..... | 7 |
| Figura 3 – AEDM..... | 8 |
| Figura 4 – Transição de AEDN para AEDM | 9 |
| Figura 5 – Intervenientes na PEP para o estabelecimento de ARB e normativo orientador . | 9 |
| Figura 6 – Divisões da estratégia quanto às formas de coação | 10 |
| Figura 7 – As quatro fases do ciclo de planeamento do PEARB | 18 |
| Figura 8 – OEE e respetivas LO | 27 |
| Figura 9 – Linhas de Orientação (LO) da DEE - 2020..... | 28 |
| Figura 10 – Vetores estratégicos influenciadores para a conceção da EMT | 30 |
| Figura 11 – Convergência das ARB para as LOE | 33 |
| Figura 12 – Atuação orientada para sete VD de capacidade e respetivas LOE..... | 34 |
| Figura 13 – Percurso de investigação | Apd B-1 |

Índice de Quadros

| | |
|---|---------|
| Quadro 1 – Modelo de Análise..... | 12 |
| Quadro 2 – Principais participantes em ARB com o Exército em 2020/2021 | 15 |
| Quadro 3 – Características de outros modelos de ARB no plano internacional e nacional | 25 |
| Quadro 4 – Medidas contribuintes para otimizar o modelo de ARB do Exército..... | 35 |
| Quadro 5 – Participantes nas entrevistas | Apd C-1 |
| Quadro 6 – Evolução gradativa num processo de ARB | Apd D-3 |
| Quadro 7 – Objetivos de ARB..... | Apd D-3 |
| Quadro 8 – Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 2.b..... | Apd E-1 |



| | |
|---|---------|
| Quadro 9 – Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 3..... | Apd E-2 |
| Quadro 10 – Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 4..... | Apd E-4 |
| Quadro 11 – Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 5..... | Apd E-5 |
| Quadro 12 – Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 6..... | Apd E-7 |
| Quadro 13 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.a. | Apd F-1 |
| Quadro 14 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.b. | Apd F-1 |
| Quadro 15 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.c. | Apd F-1 |
| Quadro 16 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.d. | Apd F-2 |
| Quadro 17 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.e. | Apd F-2 |
| Quadro 18 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 2.a. | Apd F-2 |
| Quadro 19 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 2.b. | Apd F-3 |
| Quadro 20 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 3. | Apd F-3 |
| Quadro 21 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 4. | Apd F-4 |
| Quadro 22 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 5. | Apd F-4 |
| Quadro 23 – Análise de conteúdo final das respostas à questão 6. | Apd F-5 |
| Quadro 24 – Linhas de Orientação Estratégica da EMT | Apd G-1 |



Resumo

No atual ambiente estratégico internacional, os Estados podem afirmar a sua posição no contexto internacional, através da sua inserção em plataformas de entendimento multilateral e bilateral. As relações bilaterais do Exército Português, enquadradas pela Política Externa e pela Política de Defesa, concorrem para a valorização da imagem e do prestígio de Portugal no mundo.

Adicionalmente, as relações bilaterais do Exército devem também ser norteadas pela consecução dos objetivos estratégicos do Ramo, designadamente no reforço da cooperação e da interoperabilidade, constituindo fatores de credibilidade para o valor de Portugal como contribuinte para a paz global, no contexto das Organizações Internacionais de que faz parte.

A presente investigação tem como objetivo geral formular contributos para um modelo de relações bilaterais que incremente o seu propósito em convergência com a Estratégia Militar Terrestre, utilizando para isso um raciocínio indutivo, uma estratégia qualitativa e um desenho de pesquisa de estudo de caso. Para além da análise documental, realizaram-se entrevistas semiestruturadas a entidades de referência ligadas ao processo.

Dos resultados obtidos, constata-se a necessidade de incrementar a estruturação das relações bilaterais do Exército, inseridas num processo de planeamento tendencialmente plurianual e alinhadas com as linhas de orientação da Estratégia Militar Terrestre.

Palavras-chave:

Cooperação bilateral, Estratégia Militar Terrestre, Política Externa, Política de Defesa Nacional.



Abstract

In the current international strategic environment, states assert themselves through their integration in multilateral and bilateral platforms of understanding. The Portuguese Army's bilateral relations, framed by the Portuguese Foreign Policy and the National Defence Policy, contribute to national self-assertion.

Additionally, the Army's bilateral relations must also be oriented towards the Branch's strategic objectives, namely in the search for references and in the reinforcement of interoperability, which attest for the credibility of Portugal within International Organizations.

This research analyses the Army's bilateral relations, by means of a deductive reasoning process based on a qualitative strategy and on the design of case study research. Its general aim is to formulate contributions towards a model of bilateral relations that enhances its strategic purpose in convergence with the Land Military Strategy. To this end, in addition to documentary analysis, semi-structured interviews were conducted with specialists linked to the process.

From the results obtained, it becomes clear that it is necessary to increase the structuring of bilateral relations, inserted in a planning process that tends to be pluriannual, oriented towards the most relevant partners and also to stimulate the areas of cooperation framed within the strategic guidelines of the Land Military Strategy.

Key words

Bilateral Cooperation, Land Military Strategy, Foreign Policy, National Defence Policy.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|--------|---|
| AD | Adido de Defesa |
| AEDM | Ação Externa no Domínio Militar |
| AEDN | Ação Externa de Defesa Nacional |
| ARB | Atividades de Relações Bilaterais |
| CCEM | Conselho de Chefes de Estado-Maior |
| CDD | Cooperação no Domínio da Defesa |
| CEDN | Conceito Estratégico de Defesa Nacional |
| CEM | Conceito Estratégico Militar |
| CEME | Chefe do Estado-Maior do Exército |
| CEMGFA | Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas |
| CPLP | Comunidade dos Países de Língua Portuguesa |
| CRP | Constituição da República Portuguesa |
| CTM | Cooperação Técnico-Militar |
| CPOG | Curso de Promoção a Oficial General |
| DEE | Diretiva Estratégica do Exército |
| DCOIS | Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança |
| DGPDN | Direção-Geral de Política de Defesa Nacional |
| DIVRE | Divisão de Relações Externas |
| DIVOPS | Divisão de Operações |
| DN | Defesa Nacional |
| DPF | Divisão de Planeamento de Forças |
| EM | Estado-Maior |
| EMA | Estado-Maior da Armada |
| EME | Estado-Maior do Exército |
| EMFA | Estado-Maior da Força Aérea |
| EMGFA | Estado-Maior-General das Forças Armadas |
| EMP | Estados-Maiores Peninsulares |
| EMT | Estratégia Militar Terrestre |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FA | Força Aérea |
| FFAA | Forças Armadas |
| FND | Forças Nacionais Destacadas |



| | |
|-------|---|
| IUM | Instituto Universitário Militar |
| JEMAD | <i>Jefe del Estado Mayor de la Defensa</i> |
| LDN | Lei de Defesa Nacional |
| LO | Linha de Orientação |
| LOE | Linha de Orientação Estratégica |
| MDN | Ministério da Defesa Nacional |
| MIFA | Missões das Forças Armadas |
| MNE | Ministério dos Negócios Estrangeiros |
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| NST | <i>Naval Staff Talks</i> |
| OCC | Órgãos de Comando e Chefia |
| OE | Objetivo Específico |
| OEE | Objetivo Estratégico do Exército |
| OG | Objetivo Geral |
| OI | Organizações Internacionais |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PALOP | Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa |
| PDN | Política de Defesa Nacional |
| PEP | Política Externa Portuguesa |
| PEARB | Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais |
| PITOP | Plano Integrado de Treino Operacional do Exército |
| PME | Plano de Missões ao Estrangeiro |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| RCM | Resolução do Conselho de Ministros |
| TII | Trabalho de Investigação Individual |
| UAE | Unidade de Ação Externa |
| UE | União Europeia |
| VD | Vetor de Desenvolvimento |
| VUCA | <i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i> |



1. Introdução

A análise da relevância das Atividades de Relações Bilaterais (ARB) no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre (EMT), requer a sua contextualização e articulação com o processo de planeamento desenvolvido nos níveis político-estratégico e estratégico-militar.

As ARB resultam da dinâmica das relações internacionais, da globalização, das exigências e complementaridades operacionais, tendo como pano de fundo os desafios decorrentes do atual ambiente estratégico internacional. Neste quadro, a interdependência e a interoperabilidade justificam a necessidade de cooperação com base em plataformas de entendimento multilateral e bilateral, sabendo que “[...] os desafios que nos esperam são tais que talvez tenhamos de nos juntar para os alcançarmos [...]” (Marshall, 2017, p. 240).

A soberania do Estado-Nação tem assim sido sujeita a uma condição de desgaste que o remete cada vez mais para a necessidade de cooperar para ultrapassar desafios globais. “Surgiram várias organizações internacionais e multilaterais que foram concebidas para assumir algumas das funções governativas dos Estados-Nação” (Fukuyama, 2006, p. 124).

É neste quadro complexo e interdependente que se justifica um olhar sobre as ARB do Exército, procurando entender o seu propósito estratégico alinhado com a EMT e em sintonia com a Política de Defesa Nacional (PDN). Esta é definida ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e articula-se com a Política Externa Portuguesa (PEP), da responsabilidade do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), enquadrando e orientando este processo.

O tema em apreço, investiga as relações bilaterais da componente militar terrestre das Forças Armadas (FFAA), com base na análise detalhada de todo o edifício conceptual, desde o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), passando pelas diretivas para a PEP emanadas pelo MNE e a Ação Externa de Defesa Nacional (AEDN), conduzida pelo MDN. Concomitantemente, sob o ponto de vista formal, existem também diretivas ao nível do Estado-Maior-General das Forças Armadas ([EMGFA], 2020) que visam atribuir clareza e objetividade ao processo de ação externa militar, aglutinando e sistematizando conceitos.

O desafio inerente à investigação, reside na necessidade de analisar todo o processo a montante do Exército, desde o nível político-estratégico, até à sua estruturação e consubstanciação em objetivos específicos no seio do Ramo, numa perspetiva subsidiária para a EMT e, consequentemente, para a estratégia de Defesa Nacional (DN), sendo imperativo garantir o princípio da Unidade de Ação Externa (UAE).



Em resumo, esta investigação reflete sobre a forma como o Exército estrutura as suas ARB, alinhadas com os seus objetivos estratégicos, orientados para a EMT, interpretando-as como um meio que potencia o conhecimento e a capacidade de interagir com aliados e parceiros.

A delimitação da investigação efetiva-se “em três domínios distintos: tempo, espaço e conteúdo” (Santos & Lima, 2019, p. 42). Quanto ao tempo, considera-se o período de 2010 a março de 2021, por se considerar uma década como um período mínimo para a consolidação de estratégias e também por incluir a entrada em vigor dos atuais CEDN, Conceito Estratégico Militar (CEM) e Missões das Forças Armadas (MIFA), como documentos estruturantes da DN, fundamentais para delinear a Estratégia Militar e a EMT.

Em termos de espaço, sublinha-se a importância da Diretiva n.º 31/CEMGFA/20 pela conceptualização que introduz em termos de Ação Externa no Domínio Militar (AEDM), contextualizada com o CEDN, que identifica as áreas geográficas da “[...] rede de alianças e parcerias estratégicas [...] prioritárias na atuação externa do Estado Português, [...] nomeadamente: A NATO [*North Atlantic Treaty Organization*] [...], a Europa [...], o espaço CPLP [Comunidade dos Países de Língua Portuguesa], [...], o Magreb [...], e o Sahel” (EMGFA, 2020, pp. 1-3).

Quanto ao conteúdo, o estudo é perspectivado como contributo para uma visão e uma estratégia contextualizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) em alinhamento com a EMT, não se pretendendo analisar em detalhe a operacionalização de cada caso de ARB do Exército. É também excluída do estudo a Cooperação Técnico Militar (CTM), agora enquadrada no conceito mais amplo de Cooperação no Domínio da Defesa (CDD), por constituir um instrumento político de afirmação nacional consolidado (Ramalho, 2019, pp. 241-243).

Identificado como o problema que justifica a investigação, a necessidade de incrementar o propósito estratégico das ARB do Exército em alinhamento com a EMT, o presente estudo, no âmbito do bilateralismo e da inserção de Portugal em Organizações Internacionais (OI), possui como objeto de estudo as relações bilaterais do Exército Português, sendo o Objetivo Geral (OG): a formulação de contributos para um modelo de ARB do Exército, que incremente o seu propósito estratégico em convergência com a EMT. Como Questão Central (QC) é eleita a seguinte: como otimizar as ARB do Exército, incrementando-lhes propósito estratégico em convergência com a EMT? A Figura 1



representa o percurso desde o OG, passando pelos Objetivos Específicos (OE) e Questões Derivadas (QD), até à QC.

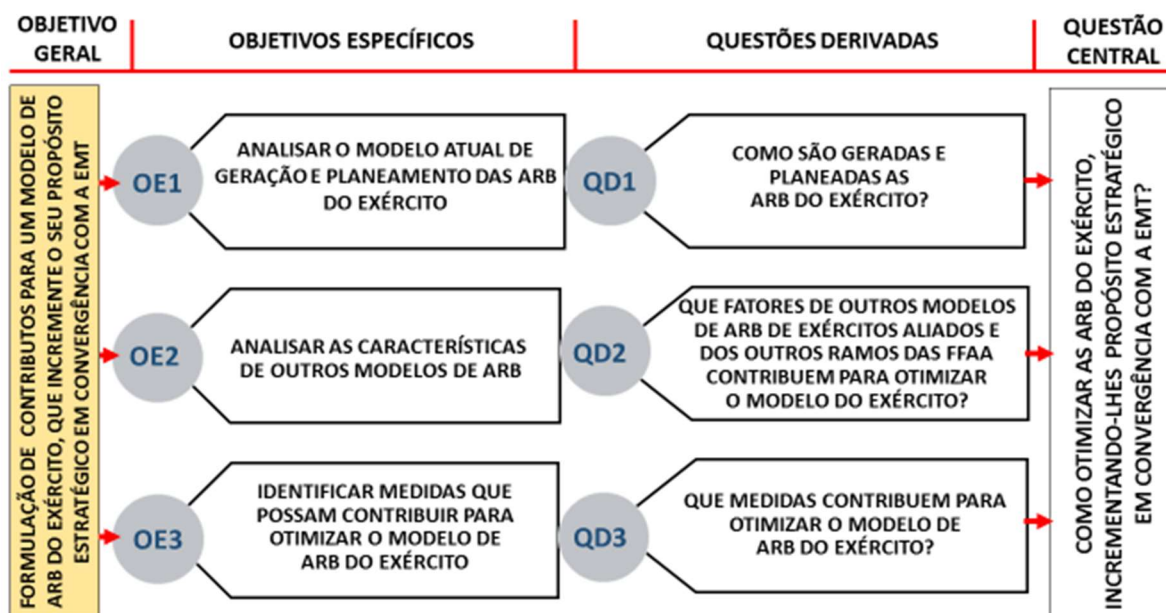


Figura 1 – Percurso de investigação

Para além da presente introdução, que constitui o primeiro capítulo, o estudo estrutura-se em mais cinco capítulos, dos quais no segundo é estabelecido um enquadramento conceptual, que inclui a caracterização do atual ambiente estratégico, da PEP e da EMT, tendo como pano de fundo a sua contextualização com a importância das relações bilaterais. É ainda apresentado o modelo de análise, a metodologia e método utilizados. O terceiro capítulo, analisa o processo de planeamento das ARB no Exército, dando resposta à QD1. O quarto capítulo analisa outros modelos de relações bilaterais na esfera internacional e nacional, com o objetivo de identificar contributos para otimizar o modelo do Exército, respondendo assim à QD2. No quinto capítulo, com o intuito de eleger medidas que contribuam para otimizar o modelo de ARB do Exército, é estabelecida a sua necessidade de ligação e sintonia com os OEE, em alinhamento com a EMT, conduzindo à resposta à QD3. No último capítulo são apresentadas as conclusões.



2. Enquadramento conceptual, metodologia e método

Tendo como referência o Decreto-lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, o tema em apreço insere-se na área das Ciências Militares, especificamente no “Estudo das Crises e dos Conflitos Armados”.

2.1. Enquadramento concetual e modelo de análise

Em termos de enquadramento concetual, tendo como pano de fundo as relações bilaterais, é caracterizado o atual ambiente estratégico, a materialização da PEP e a contextualização da EMT na teoria geral da estratégia.

2.1.1. Ambiente estratégico atual e a importância das relações bilaterais

Identificar o significado e a importância atual das relações bilaterais, implica recordar o papel do Estado-Nação, desde a sua génese até hoje, tendo como referência o fator globalização. O ano de 1648 constitui, assim, um marco temporal para a Europa e para a civilização ocidental, determinando o Tratado de Vestefália (Sousa, 2005, p. 79) o início de uma nova ordem internacional. Passaram a vigorar os princípios da não ingerência, da igualdade, do respeito pelas fronteiras e da reciprocidade entre os Estados, assumidos como os principais atores do Sistema Internacional.

Esta condição foi-se esbatendo ao longo da história, levando os teorizadores a dedicarem a sua atenção a fenómenos emergentes de natureza transnacional, que criaram erosão no poder do Estado. Foram assim acentuadas assimetrias entre si, quando submetidos em diferentes ambientes de desenvolvimento, tornando mais complexa a sua interação num mundo global (Cooper, 2004, pp. 16-20).

As sociedades gravitam em torno de desafios diversos, designadamente do desenvolvimento económico e da defesa do meio ambiente, dos flagelos sociais e do progresso, da escassez de recursos e da sua delapidação, do desenvolvimento e da demografia, entre outros. Tal contexto, tem como denominador comum no jogo de poder mundial a condição de uni-multipolaridade¹ no que à distribuição dos polos de poder dominante diz respeito (Tomé, 2004, pp. 24-29).

É neste quadro altamente interdependente caracterizado pela complexidade, imprevisibilidade e volatilidade (Despacho n.º 4101, 2018, p. 11678), que proliferaram diversos atores das relações internacionais, que passaram a partilhar o palco com o Estado-Nação, afetando a sua capacidade de influenciar. As fronteiras geográficas esbateram a sua

¹ Segundo Luís Tomé (conferência ao CPOG 20/21, em 10 de março de 2021), esta condição tende para uni-bi-multipolaridade, considerando a ascensão atual da China.



importância, em função de “[...] diferentes tipos de fronteiras, tais como: a fronteira da soberania, de segurança, dos interesses, da vulnerabilidade e da globalidade” (Baltazar, 2005, p. 125), podendo mesmo dizer-se que “no século XXI a defesa do território nacional faz-se muito para além das nossas fronteiras físicas, na vizinhança próxima ou alargada, pela participação em teatros de operações exigentes [...]” (Despacho n.º 4101/2018, p. 11678).

Consequentemente, intensificou-se o relacionamento entre Estados em plataformas de entendimento multilateral e bilateral, procurando responder aos múltiplos desafios identificados, estando as FFAA cada vez mais orientadas para a participação em operações combinadas, em harmonia com os compromissos assumidos por Portugal.

Como referido no CEDN, Portugal na utilização das referidas plataformas, dando primazia ao multilateralismo, deverá consolidar “a sua inserção numa sólida rede de alianças [...] aprofundar ou estabelecer parcerias estratégicas bilaterais, quer com outros membros da comunidade europeia e ocidental, quer no espaço lusófono, quer, ainda, na zona do Magrebe e com as potências emergentes” (Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º19, 2013, p. 1982). É assim relevada a importância do bilateralismo que, numa ação de complementaridade, opera em paralelo com a ação multilateral (Pontes, 2016, p. VII). “A conexão entre as relações bilaterais e as multilaterais, no caso português, pode ser definida [...], sobretudo, com Estados que compartilham os mesmos espaços multilaterais [...]” (Gonçalves, 2020, p. 7).

Para Portugal, a condição de relevância estratégica caracteriza-se pela manutenção de capacidades próprias, orientadas para as responsabilidades específicas nacionais, complementando com a participação efetiva nos compromissos internacionais junto de OI e parceiros, reforçando assim o seu prestígio e credibilidade (Pereira, 2020, p. 7).

É nestes termos que, tendo como referência o enquadramento da AEDN, se inserem as ARB do Exército orientadas em consonância com a PEP e a PDN, sob desígnios de natureza política, mas possuindo simultaneamente potencial orientado para os OEE em alinhamento com a EMT.

2.1.2. Política Externa Portuguesa: intervenientes e competências no estabelecimento de relações bilaterais

A afirmação de um país independente, mas simultaneamente presente e competente na sua esfera de atuação externa é um desígnio que se identifica no art.º 7.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), Lei Constitucional N.º 1/2005, de 12 de agosto, justificando a necessidade de afirmação externa pela presença numa sólida rede de alianças, assegurando



a DN a observância dos compromissos internacionais do Estado no domínio militar, como referido no art.º 1.º da Lei de Defesa Nacional (LDN), Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto.

Estes dois documentos são balizadores, enquadradores e relevantes, enquanto repositórios dos interesses nacionais, identificados numa dimensão internacional que é claramente assumida como fator de afirmação no Programa do XXII Governo constitucional:

[...] Portugal passou a estar na linha da frente de todas as agendas europeias relevantes, [...]. Ao mesmo tempo, consolidámos e alargámos os eixos estratégicos da política externa portuguesa. [...] No Atlântico Norte, mercê do empenhamento na NATO e nas relações bilaterais com os Estados Unidos da América e Canadá. [...]. (Conselho de Ministros, 2019, p. 38)

A ação externa nacional, analogamente a outros Estados, terá como desígnio promover a identidade portuguesa, como contributo para a afirmação dos interesses que concorram para o bem-estar, prosperidade e segurança do seu povo (Álvares, 2020, p. 27).

Neste contexto, o MNE, segundo os art.º 1.º e 9.º da sua Lei Orgânica, Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro, tem por missão formular, coordenar e executar a PEP, contribuindo para tal todas as áreas governativas num processo interministerial, cuja coerência e princípio da UAE devem estar assegurados, referindo V. Pinto (entrevista digital, 1 de fevereiro de 2021) que aquele princípio carece de observação obrigatória, tanto na conceção como na execução, implicando coerência na alocação de recursos.

Particularizando, no que concerne à DN, esta atua coordenada com a PEP, garantindo o alinhamento com a PDN no domínio da ação externa de vertente militar, cabendo, segundo o art.º 3.º da Portaria n.º 319/2015, de 1 de outubro, à Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN) “[...] planear e desenvolver as relações externas de defesa em coordenação com as Forças Armadas e os outros serviços centrais do MDN, e em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, [...]”.

Circunscrevendo as oportunidades de relacionamento, o CEDN torna clara a necessidade de consolidar as relações externas de defesa, preconizando linhas de ação de âmbito multilateral e bilateral, destacando a NATO, a União Europeia (UE), a CPLP, as regiões do mediterrâneo e do Magrebe (RCM n.º 19, 2013, p. 1989).

Identificando a necessidade de criar um quadro coerente e unificador das várias dimensões da AEDN, o MDN difundiu orientações através do Despacho n.º 4101 (2018, p. 11679), integrando neste conceito as Forças Nacionais Destacadas (FND) em missões ou

operações militares ou civis, a CDD e os cargos internacionais da DN (Figura 2). A este propósito, P. Monteiro (entrevista digital, 13 de fevereiro de 2021) entende que a AEDN tenderá a não incluir áreas específicas da competência do Exército e dos outros Ramos das FFAA, sendo pertinente uma diretiva do MDN nestes domínios, para potenciar o relacionamento militar bilateral com os interesses específicos do Exército.



Figura 2 - AEDN

Fonte: EMGFA – Adaptado de *Workshop* sobre a Ação Externa no Domínio Militar, 10 de dezembro de 2019

Identificadas as responsabilidades em termos de definição, conceção e coordenação interministerial entre o MNE e o MDN, a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Lei n.º 6/2014, de 1 de setembro, indica que o Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) dirige “no âmbito das suas competências e sob a orientação do MDN, a participação das FFAA no plano externo, designadamente nas relações com organismos militares internacionais ou de outros países, e outras atividades de natureza militar, no plano bilateral [...]” (art.º 11.º).

Na dimensão militar, o CEM identifica o Cenário C6 – Cooperação e assistência militar, que inclui “participar no âmbito da cooperação e da assistência militar com países amigos e no quadro das OI”, (Conselho de Chefes de Estado-Maior [CCEM], 2014a, p. 34), reforçando assim as atribuições do EMGFA na ação externa. Quanto às MIFA, na vertente de cooperação e assistência militar é identificada a missão M6.1 – Cooperação e assistência de natureza bilateral e multilateral (CCEM, 2014b, p. 11).

No contexto das competências e atribuições do EMGFA, e dando sequência ao Despacho n.º 4101/2018 do MDN, a Diretiva N.º 031/CEMGFA/20, em harmonia com a sua

Diretiva Estratégica (EMGFA, 2018), restabelece, a partir da AEDN, um conceito de AEDM. Esta identifica como vetores as FND em missões ou operações militares, a CDD e as ações associadas aos Adidos de Defesa (AD) e detentores de cargos militares internacionais (Figura 3). Segundo M. Pereira (entrevista digital, 22 de março de 2021), a replicação deste conceito nos Ramos das FFAA, concorre para uma visão integrada com objetivos, priorização e sincronização. Ainda sobre o referido normativo, M. Ferrão (entrevista digital, 28 de fevereiro de 2021) refere que este visa contribuir para o princípio da UAE que, no caso bilateral, é potenciado pela rede de AD.

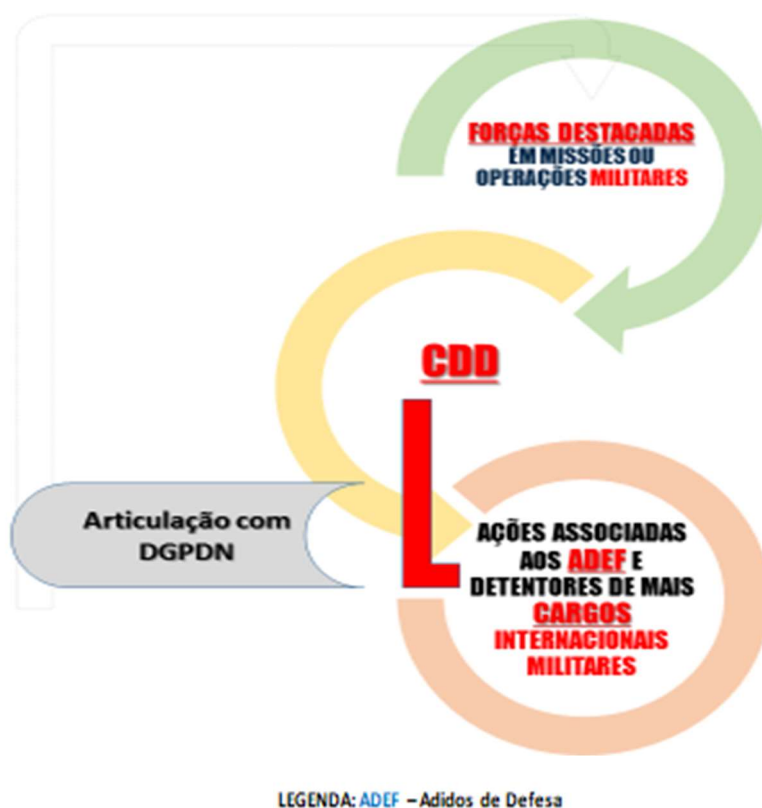


Figura 3 – AEDM

Fonte: EMGFA – Adaptado de *Workshop* sobre a AEDM, 10 de dezembro de 2019

Assim, a referida diretiva estabelece os seus objetivos específicos, dos quais se destaca no âmbito do tema em investigação a necessidade de potenciar o relacionamento com os países que participam na Organização das Nações Unidas (ONU), NATO, UE e CPLP, apoiando o desenvolvimento e dinamização da CDD (EMGFA, 2020, pp. 6-7), exercendo o EMGFA, na direta dependência do MDN e numa ação estreita com a DGPDN, a direção e coordenação orientada das FFAA para a AEDM.

As Figuras 4 e 5 ilustram respetivamente a transição de AEDN para a AEDM e as competências dos principais intervenientes na PEP.

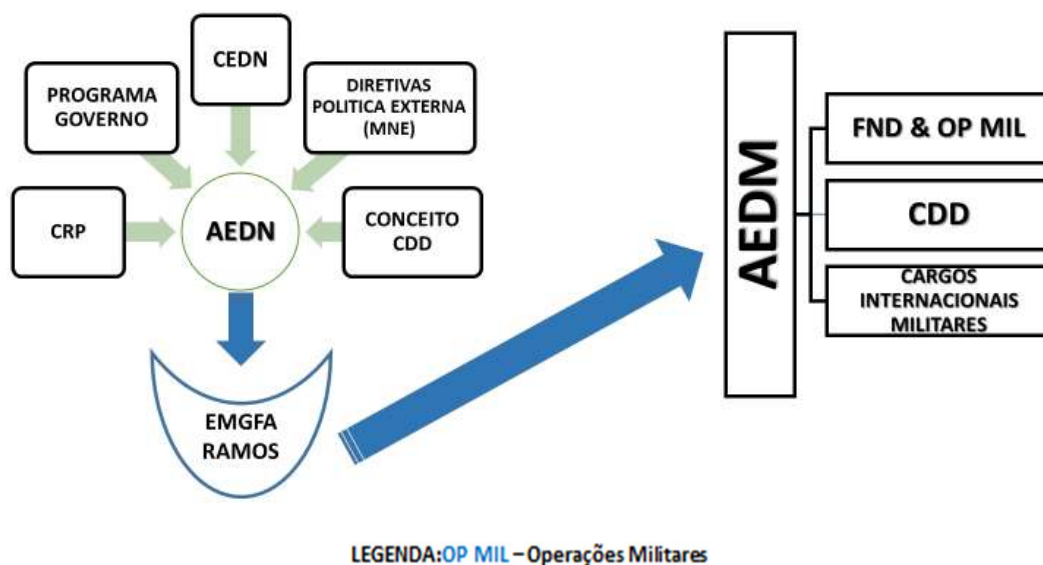


Figura 4 – Transição de AEDN para AEDM

Fonte: EMGFA – Adaptado de *Workshop* sobre a AEDM, 10 de dezembro de 2019

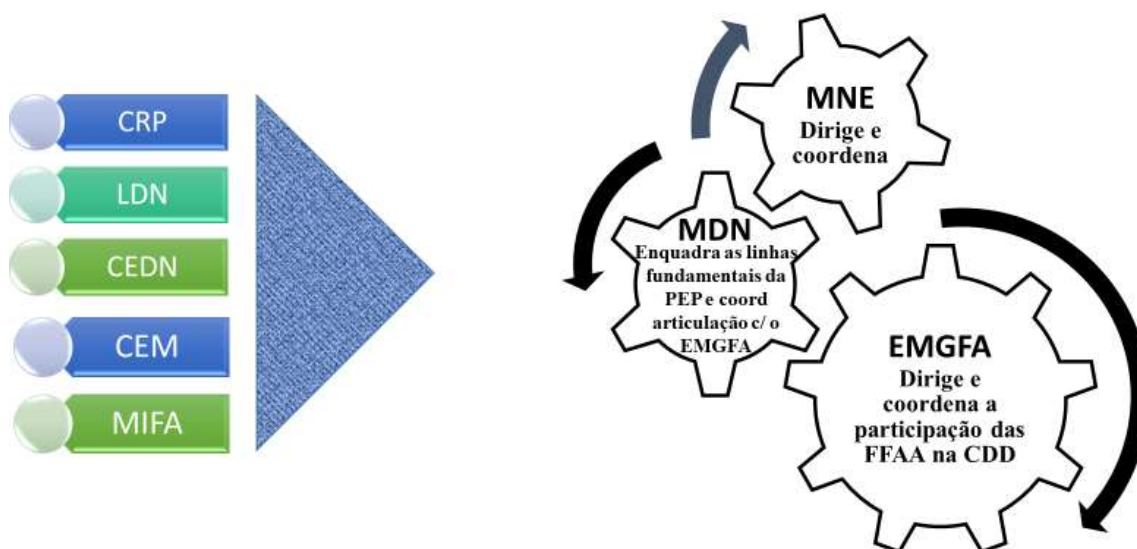


Figura 5 – Intervenientes na PEP para o estabelecimento de ARB e normativo orientador

2.1.3. Estratégia Militar Terrestre

A teoria geral da estratégia identifica a estratégia como uma quanto ao seu objeto e método, mas divisível quanto à sua aplicação, sendo “[...] como diz o General Beaufre, uma verdadeira pirâmide de estratégias distintas e interdependentes, que se torna necessário definir com clareza [...]” (Couto, 1987, p. 227). Assim, quanto às formas de coação a estratégia divide-se em estratégia total, estratégias gerais e estratégias particulares, sendo cada uma delas a subdivisão da anterior numa estrutura piramidal (Figura 6).



Figura 6 – Divisões da estratégia quanto às formas de coação

Fonte: Adaptado a partir de Couto (Couto, 1987, p. 227) e Ribeiro (Ribeiro, Teoria Geral da Estratégia, 2017, p. 76)

A Figura 6 traduz o desdobramento de planos analíticos em cascata, de acordo com os objetivos a atingir, na direta dependência dos objetivos políticos formulados ao mais alto nível do Estado. A estratégia militar, enquanto estratégia geral, situa-se num nível intermédio entre a conceção política e a sua operacionalização, ao nível das estratégias particulares, a quem cabe combinar, coordenar e efetuar a adaptação de processos (Ribeiro, 2017, pp. 75-81).

Relativamente à realidade nacional atual, é defendido que são identificadas “[...] alterações nas principais tendências estratégicas e as suas consequências em termos de empenhamentos futuros e de capacidades prioritárias das [FFAA], aspetos que recomendam uma revisão da estratégia militar portuguesa” (Ribeiro, 2020a, julho, p. 1), com impacto na pirâmide apresentada até às estratégias particulares.

A EMT constitui uma estratégia particular, entre outras, cuja diferenciação resulta da natureza dos meios que empregam ou dos setores a que se dirigem. Estas devem integrar, permanentemente, todas as reorientações geradas no topo da pirâmide, ao nível da estratégia total, e com consequências na estratégia militar. A EMT deve ser entendida como nacional, sendo segundo V. Pinto (*op. cit.*) subjetivo individualiza-la, como explica:

Tenho a maior reserva que num país como Portugal e em muitos outros na Europa e no Mundo, haja lugar à consideração diferenciada de uma estratégia militar terrestre, naval ou aérea. A pirâmide de *Beaufre* continua a ser um preciso



elemento didático, mas os tempos não são para a consideração da visão hierarquizada e segmentada da estratégia que lhe é intrínseca, mas antes para uma compreensão da estratégia como algo intensamente compósito e exercido em rede.

Corroborando, R. Duarte (entrevista digital, 29 de janeiro de 2021) refere que a definição individualizada da EMT de longo prazo pode ser considerada um desafio teórico. Contudo, segundo P. Ramalho (entrevista digital, 3 de fevereiro de 2021), a visão da EMT de longo prazo é relevante para o desenvolvimento do Exército de forma harmónica e coerente, como contributo para a afirmação de Portugal em termos regionais e, simultaneamente, como um parceiro credível na esfera internacional.

Nesta linha de raciocínio, R. Cordeiro (entrevista presencial, 17 de novembro de 2020) defende que a referência de longo prazo deverá confirmar a coerência dos OEE plasmados na Diretiva Estratégica do Exército (DEE), que representam a estratégia para o triénio 2019-2021, correspondendo ao curto e médio prazo baseado “[...] numa cadeia de valor que, incorporando cinco objetivos estratégicos se desenvolve ao longo de quatro perspetivas de gestão – recursos, processos críticos, desenvolvimento e missão” (Estado-Maior do Exército [EME], 2019, p. 5).

Na sequência daquelas perspetivas, que identificam mérito na necessidade de uma visão de longo prazo para o poder militar terrestre, M. Ferrão (*op. cit.*) relaciona a EMT com a necessidade de “desenvolver o conhecimento mútuo [entre parceiros], nos mais diversos domínios, incluindo a cultura militar, para incrementar a interoperabilidade. Para tal, é importante o contacto regular entre as diversas estruturas, o que deverá ser feito de um modo muito pragmático e realista”.

Deste modo, considera-se contextualizada a EMT no quadro da teoria geral da estratégia, relevando a importância das ARB no atual ambiente estratégico, remetendo os exércitos para a participação em operações combinadas.

É neste enquadramento que decorre a presente investigação, direcionada para a otimização das ARB do Exército, orientada para o seu alinhamento com os OEE e EMT, numa fase em que se prepara a revisão de um novo ciclo estratégico nacional, sendo “reconhecido pelo Senhor Ministro da Defesa Nacional [que] o conceito estratégico de 2013 está claramente desatualizado face à necessidade de adaptação às transformações no ambiente geoestratégico [...]” (Ribeiro, 2020b, novembro, p. 8).



2.1.4. Modelo de análise

No Quadro 1 é apresentado o modelo de análise adaptado de Santos & Lima (2019, pp. 61-62), em que a partir de cada QD é efetuado um percurso sustentado em conceitos, dimensões e indicadores, sendo também identificadas as principais fontes de recolha de dados. Como contributo para um melhor entendimento do modelo de análise é apresentado em Apêndice B um esboço do percurso de investigação.

Quadro 1 – Modelo de Análise

| Q D | CONCEITOS | DIMENSÕES | INDICADORES | RECOLHA DE DADOS |
|--------|---|---|--|--|
| 1 | Interação com o nível político e planeamento interno | Ligação à tutela | ✓ Clareza de diretivas ✓ Iniciativa <i>bottom up</i> | Revisão bibliográfica Entrevistas (Quadros 13,14, 16 e 17) |
| | | Planeamento | ✓ Processo de Planeamento ✓ Harmonização de objetivos ✓ Sincronização de objetivos | Revisão bibliográfica Entrevistas (Quadros 18,19) |
| 2 | Interação com o nível político e planeamento interno | Ligação à tutela | ✓ Clareza de diretivas ✓ Iniciativa <i>bottom up</i> | Revisão bibliográfica Entrevistas a Adidos de Defesa e Ramos FFAA |
| | | Planeamento | ✓ Processo de Planeamento ✓ Harmonização de objetivos ✓ Sincronização de objetivos | Revisão bibliográfica Entrevistas a Adidos de Defesa e Ramos FFAA |
| 3 | Operacionalização dos OEE e escalonamento com os objetivos de longo prazo | Sinergia entre os OEE e a visão de longo prazo | ✓ Coerência estratégica ✓ Processos sincronizados | Revisão bibliográfica Entrevistas (Quadros 14, 15, 20,21) |
| | | Sinergia entre as ARB e as Linhas de Orientação Estratégica | ✓ Áreas de cooperação ✓ Integração com os OEE | Revisão bibliográfica Entrevistas (Quadros 22,23) |

2.2. Metodologia e método

São apresentados de seguida a metodologia e método seguidos na presente investigação.

2.2.1. Metodologia

A investigação foi conduzida de acordo com as normas em vigor (Fachada, Ranhola, & Santos, 2019), considerando as duas fases de investigação preconizadas na NEP/INV-001 (2020, pp. 2-3), assentes num processo de raciocínio indutivo, numa estratégia qualitativa e num desenho de pesquisa de estudo de caso.

2.2.1. Método

A presente investigação contou com 23 participantes² conforme se sistematiza no Apêndice C, cuja função atual, ou as elevadas responsabilidades que tiveram num passado recente, tornam relevante o seu posicionamento sobre o tema em investigação. Os mesmos

² Da totalidade, que inclui participantes especializados para o estudo de outros modelos e no domínio da EMT, 11 participantes foram orientados para as entrevistas semiestruturadas que deram origem aos Apêndices E e F, sendo a dimensão da amostra superior (6 a 10), tendo como referência um “grupo de informantes com alguma excepcionalidade” (Rego, Cunha, & Meyer, 2018, p. 53).



evidenciaram inteira concordância em divulgar a sua identidade e utilizar os seus conteúdos verbais e escritos em citações diretas ou indiretas para o presente Trabalho de Investigação Individual (TII).

Neste contexto, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com o envio prévio do guião apresentado em Apêndice D, tendo como referência Vilelas (2020, pp. 351-354). Apesar de se considerar que a entrevista presencial é muito mais rica que a efetuada utilizando plataformas digitais (Sarmento, 2013, p. 32), não foi de todo possível a realização presencial na sua totalidade, como consequência dos efeitos da atual situação pandémica.

Relativamente às técnicas de tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo categorial (Sarmento, 2013, p. 54). Tratando-se de uma aproximação qualitativa, no Apêndice E são apresentadas por cada questão as matrizes de unidade de contexto, em que foram individualizados todos os conteúdos relevantes, e de unidade de registo, que consubstanciam os indicadores identificados no modelo de análise. No Apêndice F é apresentada a análise de conteúdo por questão, cujos resultados são integrados respetivamente nos terceiro, quarto e quinto capítulos.

Posteriormente, foram validados os resultados alcançados na pesquisa, através da realização de quatro entrevistas confirmatórias (Sarmento, 2013, p. 33), dirigidas aos Generais Pinto Ramalho, Pina Monteiro, Rovisco Duarte e Major-general Mendes Ferrão, tendo obtido aceitabilidade, adequabilidade e exequibilidade.



3. As relações bilaterais do Exército

Identificados os principais intervenientes e respetivas competências na geração de ARB ao nível político-estratégico, é agora ilustrada a situação atual e o processo de planeamento interno do Exército.

3.1. Geração das relações bilaterais e situação atual

Considerando as ARB do Exército, G. Pereira (entrevista presencial, 4 de fevereiro de 2021) identifica dois canais para o seu desenvolvimento, correspondendo a cada um uma postura concreta. Por um lado, através de orientação política, em que o Exército assume a sua função ao serviço da PEP, contribuindo para a prossecução de objetivos políticos e para o incremento do prestígio nacional, sem estar em causa a aquisição de referências³. Por outro lado, aquelas em que o potencial contributo para as necessidades do Ramo é mais evidente, devendo estar integradas nas várias linhas de orientação estratégica estabelecidas. É nesta segunda dimensão que se está a fazer um esforço de estruturação e incremento do seu propósito estratégico.

G. Pereira (*op. cit.*) afirma ainda que as ARB não constituem um fim em si mesmo, mas sim um meio complementar que deve ser otimizado na busca de modelos de referência⁴ em função dos OEE.

Olhando para o segundo canal referido, procurou-se identificar se o processo a nível político acomoda a iniciativa do Exército, recorrendo-se aos resultados das entrevistas realizadas (Quadro 16). Verifica-se que 82% dos entrevistados confirma haver lugar para a iniciativa *bottom up* e 45% (Quadro 17) releva a importância e a efetividade dos diversos *fora* de características *land*, particularmente no domínio da NATO, como vetor dinamizador daquela iniciativa. É, contudo, reconhecida a necessidade de melhoria na otimização deste canal, entendendo P. Monteiro (*op. cit.*) que o Exército deverá pugnar junto do EMGFA para que a participação naqueles *fora* seja feita à custa de oficiais ligados às áreas específicas em estudo. Enquadrada numa hipótese de melhoria, merece realce a resposta de M. Ferrão (*op. cit.*) sobre a possibilidade de os militares do Exército em cargos internacionais poderem dinamizar a rede de *fora* especializados, justificando que tal não é potenciado, pelo facto da sua dependência naquela situação de serviço ser do EMGFA, não sendo nestas circunstâncias relevado o aspeto bilateral do relacionamento entre exércitos.

³ Considera que concorre para o nível de ambição do Exército a observação de modelos possíveis.

⁴ Como exemplo, o esforço do Exército para a consolidação da doutrina no domínio antidrone, cuja referência tem sido o Exército de Itália. Na gestão de recursos humanos, olhando para referências anglo-saxónica, espanhola e francesa, está em curso um refrescamento no conceito atual.



Atualmente, destacam-se como principais parceiros do Exército os nove países identificados no Quadro 2, que traduz os eventos planeados no Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais (PEARB) de 2020 e 2021⁵. Em termos de áreas de cooperação, destaca-se a formação, a doutrina, o treino e exercícios, sendo mantido com aqueles parceiros um excelente nível de reciprocidade, fundamental para a continuidade dos processos de cooperação.

Contrastando as áreas de cooperação com os resultados apresentados pelos participantes na investigação (Quadro 21), 55% indica que o modelo de cooperação bilateral não deve ser centrado em operações e 91% preconiza um formato flexível e preparado para aproveitar as oportunidades emergentes. Adicionalmente (Quadro 22) o treino (91%), a área operacional (73%), o intercâmbio de Estado-Maior (EM) (73%), a formação (64%) e a edificação de capacidades (18%), constituem as áreas de cooperação mais evidenciadas.

Quadro 2 – Principais participantes em ARB com o Exército em 2020/2021

| | FORMAÇÃO | | RN /TROCA EXPERIÊNCIAS | | DOCTRINA/ PROCESSOS | | TREINO / EXERCÍCIOS | | CULTURAL | | TOTAL | |
|-------------|----------|------|---------------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|----------|------|-------|------|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Alemanha | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | - | 4 | - | - | - | 13 | 6 |
| Brasil | 15 | 19 | 1 | 4 | 11 | 24 | - | 11 | 4 | 4 | 31 | 62 |
| Espanha | 20 | 13 | 6 | 28 | 16 | 14 | 39 | 28 | 25 | 1 | 106 | 84 |
| França | 4 | 14 | 2 | 10 | 1 | 9 | 10 | 15 | - | - | 17 | 48 |
| Grécia | 1 | 2 | - | - | - | 7 | - | 4 | - | - | 1 | 13 |
| Itália | 1 | 3 | 1 | 1 | - | 5 | - | 6 | - | - | 2 | 15 |
| Reino Unido | - | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | - | 5 | - | - | 4 | 16 |
| Roménia | - | 6 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | - | - | 4 | 17 |
| EUA | 3 | 16 | 1 | 1 | 1 | - | - | 4 | - | - | 5 | 21 |
| Total | 49 | 79 | 17 | 51 | 34 | 71 | 54 | 76 | 29 | 5 | 183 | 282 |

LEGENDA: RN – Reuniões

Fonte: Adaptado a partir do PEARB 2020/2021

Da análise do Quadro 2, destaca-se o Exército espanhol como o principal parceiro, resultando do excelente relacionamento no âmbito da defesa, salientando R. Ferreira (entrevista digital, 29 de outubro de 2020) a realização das reuniões dos Estados-Maiores Peninsulares (EMP), no domínio da cooperação militar, incluindo o intercâmbio de oficiais

⁵ O PEARB é de realização anual.



entre os respetivos Estados-Maiores Conjuntos, que tem vindo ininterruptamente a decorrer desde agosto de 2013.

Assinala-se, também, o interesse crescente de cooperação com o Exército brasileiro, preenchendo objetivos de âmbito cultural e no domínio operacional, sendo de relevar o pioneirismo da participação, na *European Union Training Mission in the Central African Republic*, de três militares brasileiros integrados no contingente português.

A cooperação com a França está consolidada e reforçada pela participação portuguesa na República Centro Africana, quer através da *Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic*, em contexto da Reforma do Setor da Segurança, quer através da *European Union Training Mission in the Central African Republic*, no âmbito da Reforma do Setor da Defesa, reforçando o prestígio nacional junto de França (Grilo, 2021, p. 2).

O Quadro 2 reflete nove processos de ARB, dos quais correspondem a oito países da NATO e seis da UE, constituindo estas as principais plataformas de entendimento multilateral de que Portugal faz parte e, como tal, neste caso, a complementaridade das relações bilaterais reforçará a interoperabilidade e a identidade nacional nas referidas OI (Pontes, 2016, p. VII).

Contudo, destas, apenas a cooperação com a Espanha constitui uma relação totalmente estruturada com objetivos e métricas para cada atividade, estando em processo de consolidação o seu planeamento plurianual.

Quanto aos restantes casos de ARB, estes integram o PEARB com um ciclo anual de planeamento, entendendo 45% dos participantes (Quadro 19) que, no todo ou em parte, este processo deveria ser tendencialmente plurianual. M. Pereira (*op. cit.*) defende que para atenuar a incerteza financeira e dar mais consistência aos processos, deveriam existir ciclos de três anos, revistos anualmente. Na mesma linha, 64% dos participantes (Quadro 19) indicam que a consolidação atempada das verbas também constitui uma medida complementar. Apesar de apenas 9% considerarem importante a indexação de verbas às várias vertentes da missão do Exército, este fator considera-se relevante e válido.

3.2. Processo de planeamento interno do Exército

Nas atribuições internas do Exército, de acordo com os art.º 8.º e 9.º da sua Lei Orgânica, Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, o Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), como principal conselheiro do Ministro da Defesa e do CEMGFA em todos os assuntos específicos do Ramo, detém no seu Gabinete a responsabilidade de



assegurar a coordenação das atividades associadas às relações externas, nomeadamente através da Repartição de Relações Externas de Defesa, cuja primazia da sua ação está orientada para a CTM, agora integrada no conceito de CDD.

Relativamente às restantes ARB, de acordo com o art.º 18.º do Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho, a responsabilidade de planeamento e coordenação é do EME, através da Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS), que estabelece a ligação aos AD, cujo papel é relevante, tanto numa fase inicial da exploração de possibilidades, como posteriormente no detalhe das atividades, em ligação com os respetivos países.

Quanto ao processo de planeamento conduzido pela DCOIS, materializado pelo desenvolvimento do PEARB, destaca-se a Diretiva n.º 101/CEME/15, que exclui as ARB:

[...] referentes à cooperação técnico-militar com os Países Amigos de Língua Oficial Portuguesa [PALOP] [sendo as restantes ARB] ponderadas, planeadas e coordenadas pelo EME, através da DCOIS, [tornando claro que] as ARB [...] englobam as que são promovidas por sua iniciativa [Exército] ou as que são atribuídas por Entidades Exteriores [...]. (EME, 2015, pp. 1-2)

Segundo F. Rijo (entrevista presencial, 14 de fevereiro de 2021) a execução do PEARB tem vindo a consolidar-se desde 2015, sendo as duas últimas iterações as mais consolidadas, havendo a intenção de alinhar este plano com os restantes ciclos⁶ de planeamento do Exército, indicando a totalidade dos entrevistados que este alinhamento é fundamental (Quadro 18).

Segundo P. Pereira (entrevista presencial, 3 de novembro de 2020), a Diretiva n.º 101/CEME/15, estabelece as orientações para o ciclo de planeamento do PEARB, estruturado em quatro fases (Figura 7), cujo arranque do processo para o ano “n”, se inicia no final de “n-2”, de acordo com o seguinte detalhe:

- Primeira fase: sistematização dos dados de planeamento disponíveis, designadamente o histórico das iterações anteriores, os relatórios de atividade, a informação proveniente da rede de AD e a documentação emanada pelo EMGFA e DGPDN. Segue-se o alinhamento com a DEE, ocorrendo uma reunião no início de “n-1” com os Órgãos de Comando e Chefia (OCC) do Exército e as Divisões do EME. Daqui resulta um documento global que indexa cada ARB ao OCC

⁶ Destacam-se o Plano Integrado de Treino Operacional do Exército (PITOP), o Plano de Atividades e o Plano de Missões ao Estrangeiro (PME).

responsável por efetuar a respetiva orçamentação, de acordo com a verba inscrita do Plano de Atividades;

- Segunda fase: após recebidas todas as propostas e contributos dos OCC e Divisões do EME, a DCOIS/EME verifica, compila e consolida, submetendo posteriormente o plano proposto à aprovação do CEME;
- Terceira fase: Envio do PEARB aos OCC e Divisões do EME para integração no respetivo PME;
- Quarta fase: culmina com o envio dos PME parciais à Divisão de Recursos do EME, que efetua ajustes confirmativos de acordo com as orientações superiores.



LEGENDA: Gen CEME – General Chefe do Estado-Maior do Exército DR – Divisão de Recursos

Figura 7 – As quatro fases do ciclo de planeamento do PEARB

3.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

A presente síntese conclusiva enquadra-se com a resposta à QD1 (como são geradas e planeadas as ARB do Exército?) e cumpre o OE1, sendo possível afirmar que as ARB do Exército têm origem em dois canais distintos: (i) orientação política; (ii) identificadas como referência para necessidades concretas do Exército. O esforço de estruturação que decorre centra-se no segundo canal identificado, consubstanciando as ARB não como um fim, mas um meio que deve ser otimizado em função dos OEE.



Para a referida otimização merece realce a necessidade de dinamizar a iniciativa do Exército, apresentando propostas à tutela enquadradas pelo edifício estratégico nacional, devendo para tal ser incrementada a participação nos *fora* de natureza *land*, particularmente no domínio da NATO, e também a rede de militares do Exército em cargos e funções no exterior.

Nas ARB do Exército destacam-se nove países, dos quais oito são membros da NATO e seis da UE. A cooperação com Espanha, que tende para um processo de planeamento plurianual⁷, constitui-se numa referência. No caso do Brasil, enquadrando-se numa dinâmica cultural própria, tem evoluído recentemente também para o domínio operacional.

O Exército executa o seu PEARB anualmente, assente em quatro fases de planeamento, merecendo realce o envolvimento da rede de AD e ainda o esforço de alinhamento entre o PEARB e os restantes ciclos de planeamento do Exército.

Nesta fase, o Exército pretende incrementar o nível de estruturação das suas ARB, através da priorização de objetivos e métricas que permitam uma utilização mais eficiente dos recursos, mantendo a flexibilidade necessária face às lacunas identificadas em cada momento de oportunidade.

⁷ “[...] ao nível dos Estados-Maiores Conjuntos e dos Ramos, para a consecução dos Objetivos de Cooperação, materialização das Linhas de ação, Iniciativas Estratégicas e Ações de Cooperação, [...]” (EMGFA, 2019, p. 2).



4. Contributos de outros modelos de âmbito internacional e nacional

A análise de outros modelos de ARB é, também, um objetivo da investigação, procurando identificar contributos para otimizar o modelo do Exército.

4.1. Âmbito internacional

No âmbito internacional pretendem-se analisar parceiros com os quais o Exército possui ARB com maior volume e aprofundamento de relacionamento. Neste contexto, identificam-se os Exércitos de Espanha e de França, reforçando F. Rijo (*op. cit.*) que são relações que se destacam pela sua importância, justificando no futuro individualizar a gestão da relação com cada um destes parceiros. A informação sobre os dois exércitos em análise decorre de entrevistas aos AD acreditados em Portugal daqueles países, da consulta de documentos do EME e de fontes *on-line*.

4.1.1. Exército de Espanha

As ARB do Exército de Espanha estão reguladas e estruturadas desde o nível político até ao nível militar através de documentos de orientação global e específica. A sua *Estrategia de Seguridad Nacional* constitui o documento global enquadrante, identificando um país com vocação externa e com zonas de especial interesse. Resulta o estabelecimento de uma rede de relações bilaterais, alicerçada em programas de cooperação com um horizonte de três anos (Gobierno de España, 2017, pp. 40-53).

Mais especificamente, o *Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación*, através do documento a *Estrategia de Accion Exterior*, indica que a Defesa contribui para a ação exterior através de um conjunto de relações bilaterais e multilaterais, cada vez mais denso em matéria de cooperação militar. Nestes termos, mantém desde 1975 um programa de cooperação com 62 países da Europa, América do Sul, Ásia Pacífico, Médio Oriente e África (Ministerio de Asuntos Exteriores Y de Cooperation, 2015, p. 75).

Segundo F. Enseñat (entrevista digital, 15 de fevereiro de 2021), os dois documentos supracitados constituem o principal eixo definidor da política de segurança e defesa para o exterior, sendo evidente a sua interdependência e o relevo dado à ação externa protagonizada pelas FFAA. A *Diretiva de Defensa Nacional*, do Presidente do Governo (Presidencia del Gobierno, 2020), constitui o topo do edifício do planeamento de defesa, enquadrando a *Diretiva de Política de Defensa*, do MDN (Ministerio de Defensa, 2020) e o *Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas*, do *Jefe del Estado Mayor de la Defensa* (JEMAD, 2017).

Ao nível do Exército, para além do *Plano Permanente de Actuación del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra*, que restabelece a sua estratégia para quatro anos, existe,



especificamente no âmbito das ARB, a *Norma General de Relaciones Bilaterales*. Esta restabelece as orientações vertidas no *Programa Bienal de Diplomacia de Defensa*, pela *Dirección General de Política de Defensa*⁸, e também integra os planos próprios pelo JEMAD.

Relativamente ao alinhamento das ARB com os OEE de Espanha, F. Enseñat (*op. cit.*) indica que o plano de cooperação bilateral com Portugal, no âmbito dos EMP, constitui um bom exemplo e uma referência, sendo intenção estendê-lo a outros parceiros, com um modelo menos complexo. Assim, considera-se que a otimização do processo decorre do planeamento em cascata, desde os objetivos de cooperação até às linhas de ação estabelecidas para cada objetivo, materializando-se o alinhamento com os documentos de planeamento estratégico emitidos pelo Ramo.

4.1.2. Exército de França

Quanto ao Exército de França, apesar de se registar um enquadramento das ARB de nível político-estratégico semelhante ao já identificado no caso de Espanha, F. Sendao (entrevista digital, 3 de março de 2021) destaca a existência de um gabinete de relações internacionais na estrutura de comando do Exército. Este estabelece um plano de cooperação bilateral plurianual com um horizonte de três anos, orientado para alguns dos principais parceiros⁹, em consonância com as prioridades políticas restabelecidas pelo *Chef d'état-major de l'Armée de Terre*.

Nas ARB menos estruturadas, mesmo em casos de elevado número de atividades multi-domínio, como o Reino Unido e os Estados-Unidos da América (EUA), a tendência não é para estabelecer planos de cooperação formais, mas sim definir um roteiro anual de objetivos de curto prazo.

Relativamente ao alinhamento das ARB com a estratégia, F. Sendao (*op. cit.*) indica que a cooperação terrestre estabelece como prioridade os relacionamentos no arco NATO e UE, constituindo a interoperabilidade o fator primário. Deste modo, o treino e o desenvolvimento de laços para a participação combinada em operações são a prioridade, seguindo-se as atividades de intercâmbio de EM, o ensino, a formação e a aprendizagem de línguas.

⁸ DIGENPOL, equivalente à DGPDN.

⁹ Os casos de Espanha, Itália e Portugal.



Considerando a expressão relevante da indústria de defesa francesa, F. Sendao (*op. cit.*) destaca que o acompanhamento de projetos de cooperação industrial no domínio militar terrestre também pode resultar em áreas de cooperação bilateral entre exércitos.

4.2. Âmbito nacional

No plano nacional foram estabelecidos contactos com a Marinha e a Força Aérea (FA), com o objetivo de entender os seus processos de ARB. Assim, foram dirigidas entrevistas aos órgãos de EM responsáveis pelas relações bilaterais no Ramo, designadamente a Divisão de Relações Externas (DIVRE) do Estado-Maior da Armada (EMA), e a Divisão de Operações (DIVOPS) do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA).

4.2.1. Marinha

No que concerne à Marinha, V. Mendes (entrevista digital, 12 de fevereiro de 2021) destaca a importância dos *Naval Staff Talks* (NST) com os EM congéneres desde 1998, de dois em dois anos, incidindo em domínios como o Científico, o Operacional, a Formação, o Treino e o Cultural.

Segundo N. Lavrador (entrevista digital, 12 de fevereiro de 2021), a Marinha desenvolve planos bianuais de cooperação bilateral com os seus parceiros mais relevantes, nomeadamente com a Alemanha, Angola, Brasil, Espanha, EUA, França, Grécia, Reino Unido e Turquia. Merecem especial destaque a Espanha, pelo contexto dos EMP, e os EUA por constituírem uma referência estruturante para a Marinha. No domínio das OI destaca-se a prioridade para a NATO, essencialmente por questões de interoperabilidade e operacionais.

Paralelamente, N. Lavrador (*op. cit.*) indica que a Marinha também se relaciona bilateralmente e multilateralmente com diversas agências nacionais e internacionais com competências ou interesses no mar. Resulta a sua participação em operações, exercícios, simpósios e reuniões internacionais de alto nível. Tal facto, introduz um dinamismo permanente na procura de parcerias, das quais possa resultar vantagem estratégica que justifique propostas à tutela, para posterior acordo ao nível político. A recente aproximação à Colômbia constitui um bom exemplo deste dinamismo, como referido por D. Vaz (entrevista digital, 22 de março de 2021).

Relativamente ao processo de planeamento interno da Marinha, V. Mendes (*op. cit.*) refere que os NST são o principal instrumento aferidor de possibilidades e oportunidades, para colmatar lacunas identificadas pelos diversos setores da Marinha, daí resultando frequentemente novas propostas sustentadas. Mais recentemente, tem existido um esforço



de priorização para o incremento da eficiência dos processos de ARB, procurando uma afetação de recursos orientada para resultados concretos e mensuráveis.

Para além das atividades ancoradas nos planos de cooperação, N. Lavrador (*op. cit*) destaca que este objetivo também é materializado através de ações de presença naval, em que os navios podem constituir-se como embaixadas itinerantes, ou o apoio à dinamização das comunidades nacionais em países estrangeiros, como é o caso da iniciativa “Mar Aberto”. Deste modo, as ARB são estruturadas face aos objetivos da Marinha, tendo como complemento a flexibilidade necessária para aproveitar oportunidades emergentes.

4.2.2. Força Aérea

Quanto à FA, de acordo com F. Dionísio (entrevista digital, 5 de março de 2021), as ARB surgem essencialmente de três vetores. O primeiro decorre das definições da tutela política no âmbito da CDD, enquadrando as relações com os países do Norte de África, particularmente Marrocos e Argélia. O segundo, inserido nos objetivos estratégicos de longo prazo, consubstancia-se através das atividades anualmente estabelecidas no âmbito dos EMP com Espanha e com a Aeronáutica Militar do Brasil. No terceiro, decorrente de necessidades de natureza operacional que vão sendo identificadas em cada momento, particularmente no domínio do treino, destacam-se os contactos entre EM. Estes acontecem muitas vezes no plano informal ao nível tático, para, caso se identifique potencial, constituírem posteriormente proposta sustentada para avaliação superior. Enquadram-se aqui por exemplo, os contactos estabelecidos com a Aeronáutica Militar do Brasil para as questões relacionadas com a formação das futuras tripulações do sistema de armas KC-390.

Considerando o segundo vetor e pontualmente o terceiro, J. Alves (entrevista digital, 5 de março de 2021) refere que são eleitas as ARB de maior potencial para a criação de processos mais estruturados, assentes em planos plurianuais com objetivos, ações concretas e recursos alocados. Devem ser consideradas neste contexto, as relações com as FA homólogas de Espanha, do Brasil¹⁰ e da Bélgica, com quem existe um memorando de entendimento, que inclui atividades ao nível tático e operacional, envolvendo a realização de exercícios, cursos e o programa de intercâmbio de Pilotos de F-16.

Decorrem também do segundo e terceiro vetores bons exemplos de que a iniciativa *bottom up* gera propostas sustentadas à tutela, devidamente enquadradas pela PEP e PDN, destacando neste âmbito J. Alves (*op. cit.*) a diligência efetuada em 2019, junto do MDN

¹⁰ Embora sem plano plurianual, considera atividades planeadas para dois e três anos.



alemão, para desbloquear as negociações no âmbito da *European Defense Agency*, com a intenção de implementar o *Multinational Helicopter Training Center* em Portugal.

A dinâmica deste processo está enraizada através da presença em vários *fora* especializados de conhecimento sobre as FA de referência. Deste modo, os quadros de topo e intermédios da FA têm acesso a informação oportuna, capaz de permitir explorar todas as possibilidades em que a ARB se constituam como um meio de apoio à missão.

Segundo F. Dionísio (*op. cit.*), a FA conduz as suas ARB com outras FA com base no interesse permanente de robustecer a sua capacidade de operação, em consonância com sua Diretiva Estratégica (EMFA, 2017). A atenção é orientada para parceiros equiparados nos domínios tático, logístico e de manutenção, com primazia para a interoperabilidade e vocacionando o seu interesse para FA com tipologia de aeronaves idêntica. É assim estimulada a troca de experiências e de conhecimento para a potencial participação em operações combinadas. A área logística é também prioritária para o planeamento de pontos de passagem/escala técnica para a projeção de forças e meios das FFAA.

Por fim, uma vertente também enfatizada pela FA, é a sua tendência para constituir *user group's* para a partilha de esforços económico-financeiros em torno de objetivos idênticos. Constitui um bom exemplo desta realidade o relacionado baseado na aeronave de F16, entre Portugal, Bélgica, Holanda, Noruega, Dinamarca e EUA. Este é identificado como um caso de sucesso, permitindo reforçar a interoperabilidade entre FA aliadas, conforme referido por F. Dionísio (*op. cit.*).

4.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

O Exército de Espanha estabelece a sua Diretiva Estratégica com um horizonte de quatro anos, agregando a si o planeamento das relações bilaterais, com um ciclo de revisão bianual, em consonância com o nível político. Os EMP constituem um processo de referência que se estenderá a outros parceiros relevantes numa versão menos complexa.

Quanto ao Exército de França, destaca-se a existência de um gabinete de relações internacionais no seu comando, que desenvolve planos de cooperação de três anos para os principais parceiros. Nas relações menos estruturadas, existe apenas um roteiro anual de eventos. A interoperabilidade e a preparação para a participação combinada em operações constituem uma componente primária das ARB.

A Marinha assume os NST, de realização bianual, como a base dinamizadora do seu processo de geração de ARB, efetuando planos de cooperação bianual com nove parceiros que considera mais relevantes, dos quais se destaca a Espanha e os EUA. A sua prioridade é

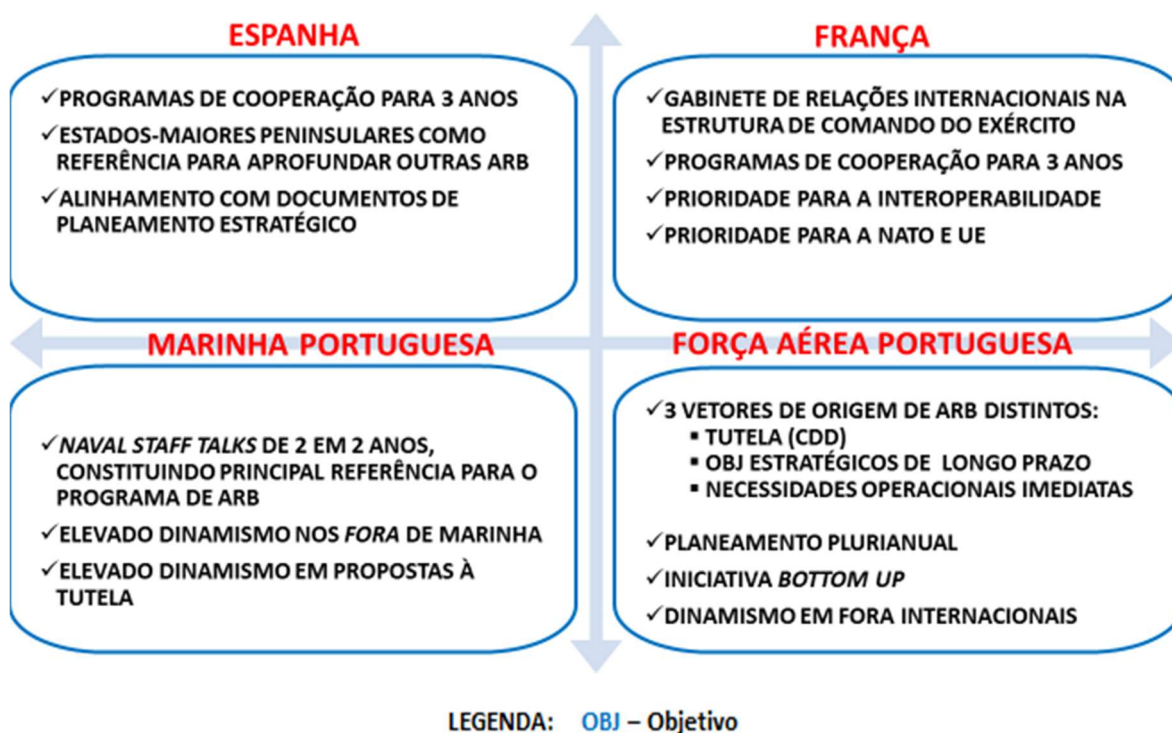


a NATO, traduzida através de elevado dinamismo junto de agências e organismos, cuja consequência é a apresentação sistemática de propostas de cooperação bilateral à tutela política.

No caso da FA, para além das ARB no âmbito da CDD, são identificados dois canais, dos quais um é associado às necessidades operacionais imediatas e outro aos objetivos estratégicos de longo prazo, no qual a tendência é para a elaboração de planos plurianuais. O volume de propostas à tutela é também relevante, decorrendo da presença assídua em *fora* especializados, de que resulta a atualização permanente do plano de ARB.

Em resposta à QD2 (*que fatores de outros modelos de ARB de exércitos aliados e dos outros Ramos das FFAA contribuem para otimizar o modelo do Exército?*) e cumprindo-se o OE2, sistematizam-se no Quadro 3 os fatores identificados em cada estrutura estudada que, pela sua relevância, podem contribuir para otimizar o modelo do Exército. No plano internacional o destaque vai para a realização de planos plurianuais e o seu alinhamento com os objetivos estratégicos. No plano nacional, sublinha-se a inserção e a dinâmica registada nos *fora* das respetivas áreas de conhecimento, funcionando como um veículo de propostas de ARB à tutela, associadas aos objetivos estratégicos do Ramo.

Quadro 3 – Características de outros modelos de ARB no plano internacional e nacional



A análise realizada, com um pendor mais focado na visão internacional (com exércitos de outros países) ou no domínio nacional (os outros Ramos das FFAA com outros países),



revelando os fatores permeáveis daqueles modelos, permitirá agora perspetivar com maior propriedade, medidas que podem contribuir para otimizar o modelo de ARB do Exército, em sintonia com a sua contextualização com os OEE em convergência com a EMT.



5. As relações bilaterais do Exército e a Estratégia Militar Terrestre

5.1. Alinhamento estratégico do Exército e a Estratégia Militar Terrestre

Considerando a conceptualização da EMT e a sua contextualização com a DEE¹¹, identificam-se agora (Figura 8) os OEE da referida diretiva e os destaques das respetivas linhas de orientação (LO), individualizando-se o OEE2 e o OEE3, pela sua ligação direta ao tema desta investigação.

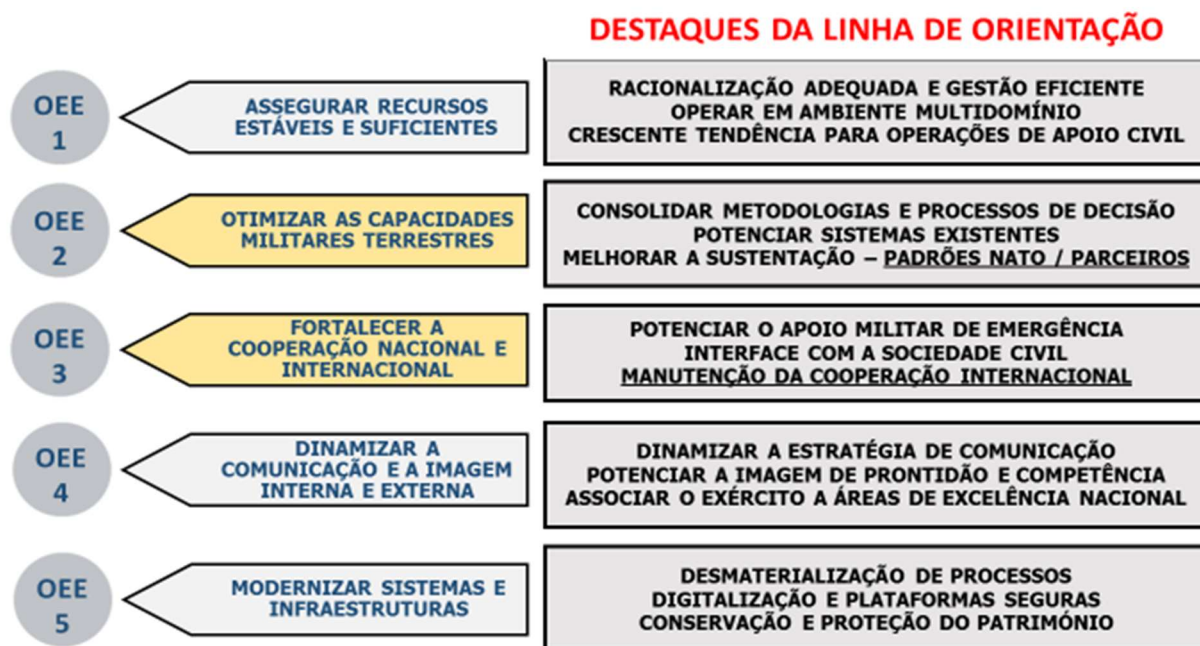


Figura 8 – OEE e respetivas LO

Fonte: Adaptado a partir da DEE (EME, 2020, pp. 15-16)

A DEE (EME, 2020, pp. 24-26) estabelece 12 LO, refletindo o escalonamento de tarefas de curto prazo e de continuidade, sublinhando-se, no presente contexto, a LO1 e a LO8 (Figura 9).

¹¹ O elemento base continua a ser a DEE apesar de “face aos visíveis, e previsíveis, impactos da pandemia na consecução dos objetivos expectáveis para 2020, a direção estratégica definida na DEE 19-21 teve, necessariamente, de ser ajustada” pela Diretiva Intercalar (EME, 2020, p. 4).



LEGENDA: C3I – Comando e Controlo, Comunicações e Sistemas de Informação

Figura 9 – Linhas de Orientação (LO) da DEE - 2020

Fonte: Adaptado a partir da DEE (EME, 2020, pp. 24-26)

A LO1-EMT, preconiza “[...] externamente sublinhar a relevância estratégica da participação do Exército nos compromissos internacionais assumidos no âmbito da ONU, NATO, UE e CPLP, bem como organizações multilaterais e acordos bilaterais” (EME, 2020, p. 24), determinando como tarefa de continuidade “efetuar a análise prospetiva da [...] (EMT) 2020/2035, conjugada com a visão prospetiva do Exército 2035” (p. 34).

A referida tarefa possui carácter inovador, contribuindo para orientar o planeamento de longo prazo, permitindo alinhar os objetivos estabelecidos e garantir a sua convergência. Relativamente às ARB, tal desiderato significa otimizar o seu desempenho, incrementando o seu propósito estratégico em alinhamento com a EMT.

Como aduzido em 2.1.3, o atual momento estratégico, seja na esfera nacional, seja na dimensão internacional, é particularmente oportuno para repensar a estratégia militar portuguesa e por consequência a EMT, aconselhando “a uma breve reflexão sobre os desafios a superar para o desenvolvimento atempado das capacidades prioritárias, num horizonte de 10 anos, bem como os projetos de inovação destinados a colmatar vulnerabilidades imediatas [...]” (Ribeiro, 2020a, julho, p. 6).

Deste modo, na resposta à tarefa induzida pela LO1, como referido por N. Farinha (entrevista presencial, 12 de novembro de 2020), o Exército, através da Divisão de Planeamento de Forças (DPF) do EME, tem vindo a desenvolver a análise sobre o futuro



ambiente estratégico para a definição de uma estratégia sólida e coerente, num horizonte temporal alargado. Tal esforço, deverá ser consentâneo com o processo de desenvolvimento de capacidades militares, numa visão realista relativamente aos recursos previsíveis e orientada para as suas dimensões genética, estrutural e operacional.

A edificação das capacidades militares é materializada através de projetos de reequipamento, que visam o preenchimento de lacunas identificadas no Exército, para as quais concorrem os Vetores de Desenvolvimento (VD) de capacidade, designadamente a doutrina, a organização, o treino, o material, a liderança e formação, o pessoal, as infraestruturas e a interoperabilidade (EME, 2015, pp. 3-2).

Sabendo que os projetos de reequipamento são longos e envolvem verbas substanciais, que comprometem as opções tomadas a longo prazo, N. Farinha (*op. cit.*) indica que será imperativo identificar tendências e convertê-las em níveis de ambição realizáveis, que tirem partido de todas as possibilidades ao alcance do Ramo. “Trata-se de respeitar um princípio basilar da estratégia genética, segundo o qual *as Forças Armadas não se improvisam, planeiam-se!*” (Ribeiro, 2020a, julho, p. 7).

Como referido por R. Cordeiro (*op. cit.*), a visão do Exército a 10/15 anos contribui para a definição de uma linha orientadora de médio e longo prazo, da qual resulte coerência institucional e processual, preconizando a introdução de tecnologias inovadoras como imperativo determinante. Entretanto, este desenvolvimento permitirá, já no curto prazo, confirmar a orientação dos processos atualmente em curso, face aos recursos existentes.

Segundo P. Ramalho (*op. cit.*), relativamente à ação estratégica, deve ser identificado o seu objetivo, em que ambiente se desenvolve e que instrumentos preconiza, podendo as ARB constituir um dos instrumentos da referida ação estratégica. Nesse sentido, adianta que deve ser uma preocupação permanente otimizar as ARB através do seu enquadramento com os OEE, destacando a necessidade de se entender o que os outros exércitos estão a fazer para restabelecer o nível de ambição do Exército Português.

Reforçando esta ideia, J. Feliciano (entrevista digital, 17 de fevereiro de 2021) enquadra a definição de uma estratégia de médio e longo prazo, orientada para as dimensões genética, estrutural e operacional a 10/15 anos, com a importância de abrir o Exército, interagindo no âmbito da formação, da doutrina e do treino, com contrapartes que representem valor acrescentado.

No contexto da investigação, contributos para a EMT, L. Silva (entrevista digital, 20 de março de 2021) refere que importa analisar os ambientes interno e externo, cabendo na

dimensão interna essencialmente avaliar o potencial do Exército¹² e na dimensão externa, ter em linha de conta os seis vetores estratégicos influenciadores, caracterizados de acordo com a realidade nacional (Figura 10).



Figura 10 – Vetores estratégicos influenciadores para a conceção da EMT

Fonte: Adaptado de L. Silva (*op. cit.*)

Da análise da Figura 10 são evidentes os desafios futuros do Exército, sendo de inferir que no domínio dos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais, não existirão incrementos significativos. A afetação financeira que tem sido consequência das sucessivas crises económicas, será com certeza uma realidade continuada no período pós-pandemia, determinando dificuldades no investimento público e limitando incentivos remuneratórios que possam tornar o serviço militar mais atrativo. É neste quadro realista que se deve olhar para o futuro, transformando sempre que possível os obstáculos em oportunidades.

“Neste contexto, o exercício do planeamento estratégico deve revestir-se de arrojo, mas também de elevado pragmatismo, rejeitando opções de capacidades que sabemos não serem adequadas, exequíveis, ou aceitáveis, tendo em consideração os recursos disponíveis e as prioridades [...]” (Ribeiro, 2020a, julho, p. 6).

Da conjugação da análise dos ambientes interno e externo projetada a 10/15 anos, L. Silva (*op. cit.*) preconiza o estabelecimento de um nível de ambição que evidencie equilíbrio,

¹²Traduzido em elementos tais como o geográfico, o humano, o histórico-cultural, o operacional e a sua resiliência organizacional, entre outros.



pragmatismo e realismo, resultando as Linhas de Orientação Estratégicas (LOE) apresentadas no Apêndice G¹³. As LOE identificadas estão parcialmente¹⁴ agrupadas de acordo com os VD de capacidade militar já identificados, cuja sincronização e visão integrada é fundamental para a avaliação regular do estado de edificação de cada capacidade (EME, 2016, pp. 1-9).

5.2. Convergência das ARB para a Estratégia Militar Terrestre

A reformulação da EMT, segundo M. Pereira (*op. cit.*) deve ser vista nas suas várias dimensões genética, estrutural e operacional, sendo importante explorar a informação dos vários *fora* nas áreas da doutrina, logística e outras, acompanhando o *estado da arte*, sem esquecer as características e recursos do país para a edificação de capacidades militares.

Será nesta moldura que se deverá observar o eventual potencial das ARB, para, como referido por G. Pereira (*op. cit.*), as integrar numa das suas três finalidades: (i) criar referências como contributo na criação de confiança e sinergias noutros fins; (ii) contribuir para as orientações políticas no âmbito da CDD; (iii) como consciência de um olhar diferente sobre os laços histórico-culturais de Portugal.

No elenco de medidas que contribuam para otimizar as ARB, identifica-se como central a sua convergência com os OEE e a EMT. Assim, na análise daquela convergência, o Quadro 20 indica que 82% dos entrevistados identificam as ARB como um meio e não como um fim em si próprias, devendo estar orientadas para o contacto permanente com exércitos de referência¹⁵ (82%), destacando 55% a importância de o Exército se consubstanciar num parceiro credível, de que resulte reciprocidade e prestígio nas OI a que pertence.

As ARB, integradas por uma visão que identifique objetivos, priorização e sincronização, constitui um desiderato que a generalidade dos entrevistados considera relevante para a sua otimização, indicando 73% dos mesmos (Quadro 14) que existe a necessidade da sua otimização neste domínio para o incremento da sua convergência para os OEE.

¹³ Segundo R. Cordeiro (*op. cit.*), as LOE identificadas, possuem na generalidade alinhamento com as opções estratégicas adotadas nos estudos em curso na DPF/EME, enquadrando-se nos trabalhos da EMT/visão 2035.

¹⁴ Constituem exceções: (i) a formação que está vertida no âmbito pessoal; (ii) a inserção da sustentação e da informação, consideradas relevantes, mas não constituindo VD de capacidade.

¹⁵ Complementando com a análise do Quadro 22, destaca-se a aquisição de referências orientada para o treino (91%), a área operacional (73%), o intercâmbio de EM (73%), a formação (64%) e a edificação de capacidades (18%).



Complementarmente, a necessidade de implementar mecanismos de avaliação com mensuração de métricas foi também identificada como fundamental no processo de otimização das ARB, entendendo 82% (Quadro 23) que a análise deve ser abrangente e os objetivos comunicáveis para viabilizar a sua avaliação. M. Pereira (*op. cit*) refere que a avaliação é essencial, devendo para isso obedecer a entregáveis que decorram de critérios concretos e também da medição dos recursos alocados, para aferição da relação esforço/benefício.

Considerando os resultados até agora obtidos, identifica-se como medida que contribui para a otimização das ARB a sua estruturação, materializada através do seu escalonamento em objetivos no tempo, da sua priorização e sincronização, da contabilização de recursos alocados e da sua avaliação com métricas bem definidas.

Contudo, a referida medida, apesar de basilar, por si só é incompleta por não garantir o alinhamento para os VD de capacidade militar e a convergência para a EMT. Nestes termos, considera-se que o referido alinhamento coloca a necessidade de estabelecer uma relação de convergência entre as ARB e as LOE constantes em Apêndice G.

Em sentido lato, é consensual que as ARB, numa perspectiva de aquisição de referências, terão um contributo visível em todas as LOE. Contudo, como refere M. Ferrão (*op. cit.*), não é possível saber tudo de todos nem cooperar em todos os domínios com todos, pois colocar-se-iam problemas de dimensão e capacidade com impacto direto nos recursos a alocar.

Assim, para o estabelecimento de um critério que materialize a ligação objetiva entre as ARB e as LOE de maior potencial, recorre-se à análise do Quadro 22, em que os participantes na presente investigação destacaram determinadas áreas de cooperação. A informação, assim deduzida, é conjugada com as principais áreas de cooperação que o Exército desenvolveu com os seus principais parceiros nas duas últimas iterações do PEARB (Quadro 2, p.15). Seguidamente é estabelecida a convergência para os VD de capacidade de maior afinidade e subsequentemente as LOE com maior potencial dentro de cada um. Por fim, num processo confirmatório, estabelece-se a ligação com as tendências fornecidas pela DPF/EME, verificando-se a sobreposição com grande parte das LOE já selecionadas (Figura 11).

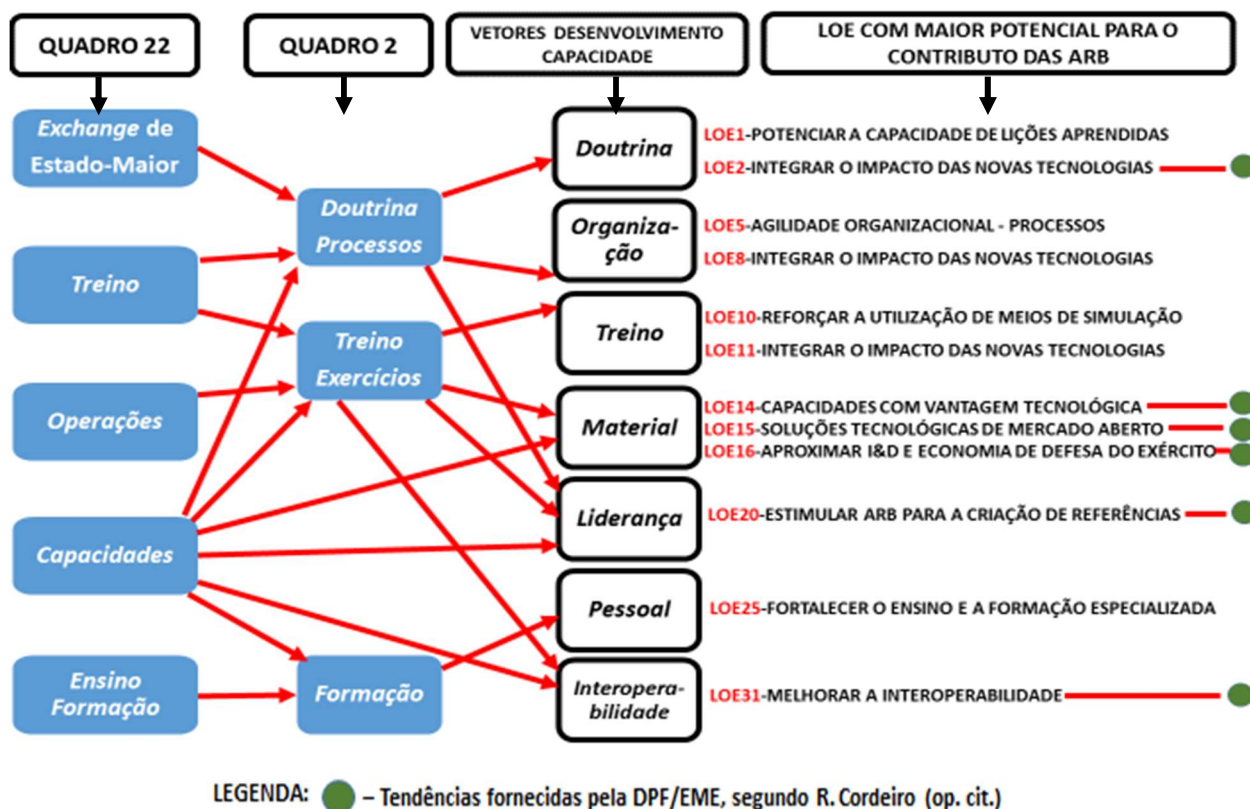


Figura 11 – Convergência das ARB para as LOE

Da observação da Figura 11, orientada da esquerda para a direita, estabelece-se a seguinte descrição:

- Conforme ilustrado no Quadro 22, os participantes dão especial relevância ao intercâmbio de EM (73%), ao treino (91%), à participação combinada em operações (73%), ao desenvolvimento de capacidades (18%) e ao ensino e formação (64%);
- Do Quadro 2, as duas últimas iterações do PEARB evidenciam como áreas de cooperação a doutrina e processos, o treino e exercícios e a formação;
- Estabelecendo a ligação de afinidade entre o Quadro 22 e o Quadro 2 e dando continuidade à sua ligação aos VD de capacidade, é identificada a necessidade de atuação orientada para a doutrina, para a organização, para o treino, para o material, para a liderança, para o pessoal¹⁶ e para a interoperabilidade;
- Recorrendo ao Apêndice G, da análise das LOE inerentes a cada um dos VD de capacidade referidos, são identificadas 12 LOE como maior potencial para o contributo das ARB¹⁷;

¹⁶ Neste contexto opta-se por integrar a formação nas preocupações de pessoal.

¹⁷ Este processo de seleção foi validado através das quatro entrevistas confirmatórias efetuadas.

- Por fim, são assinaladas as tendências fornecidas pela DPF/EME segundo R. Cordeiro (*op. cit.*).

Resulta assim que, para otimizar as ARB em convergência para a EMT, a atuação deverá ser orientada para os sete VD de capacidade identificados (Figura 12), vocacionando dentro de cada a atenção para as LOE destacadas no seu contexto.

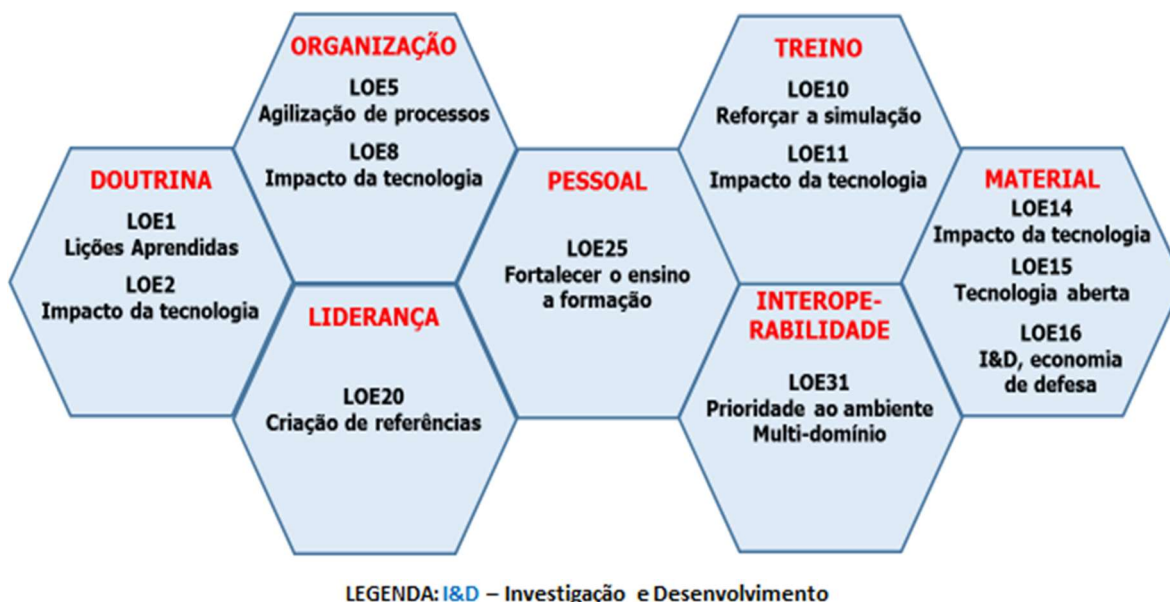


Figura 12 – Atuação orientada para sete VD de capacidade e respetivas LOE

5.3. Síntese conclusiva e resposta à QD3

A materialização de determinada estratégia no tempo deve ser alicerçada no curto, médio e longo prazo de forma coerente e equilibrada. Para o Exército, tal desiderato decorre da ligação entre os OEE, plasmados na sua DEE, e as LOE que venham a determinar a materialização da EMT, inserida no estudo para a visão prospetiva do Exército para 2035, que decorre ao nível da DPF/EME.

Neste quadro, destaca-se o estímulo que as relações bilaterais podem dar à criação de referências que concorram para os VD de capacidade associados às LOE do Exército, que materializam a EMT, carecendo para isso de medidas que contribuam para a sua otimização em sintonia.

Assim, em resposta à QD3 e cumprindo o OE3, conclui-se que as ARB, não sendo um fim em si mesmo, constituem um meio orientado para a identificação de referências e modelos utilizados por outros exércitos, cuja otimização em alinhamento com a EMT deve ser considerada fundamental.



Para isso, considera-se como medida basilar a estruturação das ARB através do escalonamento de objetivos em curto, médio e longo prazo, da sua priorização, da sua sincronização e da avaliação através de métricas pré-estabelecidas que permitam aferir os recursos alocados e introduzir correções.

Adicionalmente são identificadas áreas prioritárias para a atuação orientada das ARB, em alinhamento com a EMT, resultando assim como medidas que contribuem para otimização das ARB a atuação orientada para a doutrina, para a organização, para o treino, para o material, para a liderança, para o pessoal e para a interoperabilidade. Dentro de cada um dos VD de capacidade identificados, vocacionar a sua atenção para as LOE que melhor materializem o alinhamento com a EMT.

O Quadro 4 sistematiza as medidas que contribuem para otimizar o modelo de ARB do Exército.

Quadro 4 – Medidas contribuintes para otimizar o modelo de ARB do Exército

| MEDIDAS | CARACTERIZAÇÃO/LOE |
|---|--|
| ESTRUTURAÇÃO DAS ARB | objetivos escalonados em curto, médio e longo prazo |
| | priorização |
| | sincronização |
| | contabilização de recursos alocados |
| | avaliação – métricas |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A DOCTRINA | vocacionada para potenciar as lições aprendidas (LOE1) vocacionada para o impacto das novas tecnologias (LOE2) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A ORGANIZAÇÃO | vocacionada para agilização de novos processos (LOE5) vocacionada para o impacto das novas tecnologias (LOE8) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA O TREINO | vocacionada para os meios de simulação (LOE10) vocacionada para o impacto das novas tecnologias (LOE11) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA O MATERIAL | vocacionada para capacidades com vantagem tecnológica (LOE14) vocacionada para a soluções tecnológicas de mercado aberto (LOE15) vocacionada para aproximar a I&D e a economia de defesa (LOE16) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A LIDERANÇA | vocacionada para estimular a cooperação bilateral (LOE20) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA O PESSOAL | vocacionada para a formação (LOE25) |
| ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A INTEROPERABILIDADE | vocacionada prioritariamente para o ambiente multi-domínio (LOE31) |

LEGENDA: I&D – Investigação e Desenvolvimento



6. Conclusões

A PEP, integrada com a PDN, orienta a ação externa nacional para uma presença internacional, assente em plataformas de entendimento multilateral, complementada com relações bilaterais e norteada pelo princípio da UAE.

As ARB do Exército concorrem para aquele desígnio nacional, integradas e subordinadas na estrutura das FFAA, devendo para isso estar contextualizadas, sem perder de vista que, da interação com outros exércitos, resultam aprendizagens e é reforçada a interoperabilidade como fator de credibilidade e prestígio na esfera internacional.

Para a estrutura da DN, os conceitos de AEDN e AEDM, respetivamente da tutela do MDN e do EMGFA, vieram aglutinar e recentrar o esforço em termos de ação externa. É assim reforçada a coerência entre a PDN e a PEP, enquadrando e sistematizando um esforço partilhado entre as FND, a CDD e os detentores de cargos internacionais.

Do percurso estabelecido na presente investigação, verifica-se que as ARB do Exército se estruturam de forma assertiva, estando estabelecidos laços de que resultam dividendos para o Exército e para Portugal, seja no eixo de orientação política, enquadrado pela CDD, seja na vertente em que o Exército persegue os seus objetivos estratégicos, orientada para outros modelos em vários domínios.

Relativamente à segunda vertente, constata-se a necessidade de otimizar o modelo de ARB do Exército, através da sua estruturação orientada para o incremento do seu propósito estratégico, em convergência com a EMT.

Decorrente da abrangência do tema efetivou-se a sua delimitação em três domínios: (i) tempo, a última década, até março de 2021; (ii) espaço, as áreas geográficas inerentes à NATO, UE, CPLP, Magreb e Sahel; (iii) conteúdo, nível concetual para uma visão estratégica contextualizada com os OEE, não particularizando cada processo de ARB e excluindo a CTM.

Para atingir o OG identificado (*formular contributos para um modelo de ARB do Exército, que incremente o seu propósito estratégico em convergência com a EMT*) a investigação desenvolveu-se em duas fases, tendo seguido um processo de raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa e num desenho de pesquisa de estudo de caso, orientada para a análise documental e de conteúdo de entrevistas semiestruturadas, dirigidas a especialistas cujas responsabilidades foram, ou são atualmente, relevantes na temática em apreço.



Toda a investigação foi norteadada pela resposta à QC: *como otimizar as ARB do Exército, incrementando-lhes propósito estratégico em convergência com a EMT?* Para esse efeito, estabeleceu-se um percurso lógico alicerçado em três OE e respetivas QD.

Relativamente ao OE1 (*analisar o modelo atual de geração e planeamento das ARB do Exército*), considera-se cumprido através da resposta formulada à QD1 (*como são geradas e planeadas as ARB do Exército?*), constatando-se que o Exército pretende otimizar as suas ARB, incrementando a sua estruturação orientada para os seus objetivos estratégicos, procurando concentrar esforços com parceiros de referência, elegíveis para processos individualizados de horizonte tendencialmente plurianual, sabendo que na realidade atual o seu PEARB é geral para todos parceiros e anual.

O OE2 (*analisar as características de outros modelos de ARB*) alcançado através da resposta à QD2 (*que fatores de outros modelos de relações bilaterais de exércitos aliados e dos outros Ramos das FFAA contribuem para otimizar o modelo do Exército?*) que indica no âmbito internacional, a tendência é para a realização de planos plurianuais e para o seu alinhamento com os objetivos estratégicos estabelecidos. Em termos nacionais, merece realce a presença assídua em *fora* específicos do Ramo, de que resulta, particularmente para a Marinha, uma dinâmica relevante em propostas submetidas à tutela política para encetar relacionamentos com potencial orientado para os objetivos estratégicos do Ramo. A FA introduz ainda uma sistematização que diferencia as ARB ligadas a objetivos de longo prazo e as orientadas para as necessidades operacionais emergentes.

A consecução do OE3 (*identificar medidas que possam contribuir para otimizar o modelo de ARB do Exército*) materializou-se com a resposta à QD3 (*que medidas contribuem para otimizar o modelo de ARB do Exército?*), aprofundando a ligação entre os OEE, no horizonte de curto e médio prazo, e a EMT, como farol de longo prazo para o incremento da coerência institucional e processual no planeamento estratégico do Ramo. Clarificou-se assim que as ARB, não sendo um fim em si próprias, devem constituir um meio para a aquisição de referências e modelos, em alinhamento com os OEE e com a EMT. Para isso, contribui para a otimização das ARB a sua estruturação, alicerçada numa definição criteriosa de objetivos, priorização, sincronização e avaliação sustentada em métricas claramente definidas. Complementarmente e materializando a sua convergência para a EMT, é preconizada uma atuação orientada para determinados VD de capacidades militares, vocacionando a sua atenção para as respetivas LOE.



Através da resposta às QD, concorrendo para a satisfação do OG, sistematiza-se a resposta à QC, que dele decorre, segundo três vetores distintos.

Um primeiro vetor, visa incrementar a estruturação do processo de planeamento das ARB do Exército, aprofundando as relações de cooperação de maior potencial em planos individualizados, com um horizonte tendencialmente plurianual. Constitui uma boa referência o modelo de Espanha assente em três anos. A estrutura de cooperação que tem vindo a consolidar-se no âmbito dos EMP, alicerçada em objetivos, linhas de ação e sistema de controlo e avaliação com métricas bem definidas, poderá constituir um caminho a seguir numa versão menos complexa. Para os parceiros não elegíveis neste aprofundamento, deverão permanecer com ARB assentes num roteiro anual, semelhante ao atual PEARB, estando em aberto a possibilidade futura de aprofundamento, caso a maturidade da relação e outros fatores o justifiquem.

Num segundo vetor, considerando assumida a estruturação das ARB, importa visualizar as linhas de continuidade entre os OEE e as LOE decorrentes da EMT e, sobre as mesmas, identificar nos vários VD de capacidades militares parceiros de referência para complementarmente preencher as lacunas do Exército, nomeadamente nos domínios da doutrina, da organização, do treino, do material, da liderança, do pessoal e da interoperabilidade,

O terceiro vetor, caracteriza-se pela necessidade de uma maior dinamização da iniciativa do Exército junto da tutela, orientada para ARB que melhor sirvam os seus interesses. Concorre para o mesmo vetor o reforço da representatividade nos *fora land*, particularmente no quadro da NATO, dinamizando desta forma a rede de militares do Exército em cargos, orientando a sua atenção para potenciais áreas e processos de interesse, seja na sua fase exploratória, seja já na fase de condução, aproveitando todas as oportunidades emergentes.

Os três vetores apresentados foram submetidos a um processo de validação, tendo por base a realização de quatro entrevistas confirmatórias dirigidas aos Generais Pinto Ramalho, Pina Monteiro, Rovisco Duarte e Major-general Mendes Ferrão, tendo obtido aceitabilidade, adequabilidade e exequibilidade.

Considera-se que a presente investigação contribui para a identificação das principais características do atual processo de planeamento e condução das ARB do Exército, promovendo a sua otimização. Adicionalmente, estando em desenvolvimento no Ramo o



restabelecimento do conceito de AEDM, será oportuno integrar aquele esforço com o processo de otimização das ARB do Exército.

Ainda no domínio dos contributos do presente estudo, sublinhando a sua ligação à EMT, merece especial referência o facto de o ciclo estratégico nacional estar em fase de revisão, antevendo-se a renovação dos documentos estruturantes da estratégia militar portuguesa, designadamente o CEDN e o CEM, como elementos indissociáveis de qualquer reorientação estratégica no seio do Exército.

Em termos de limitações ao desenvolvimento do TII identifica-se o facto de ainda estar em desenvolvimento na DPF/EME a análise prospetiva da EMT 2020/2035, com horizonte de finalização no decurso do ano corrente. De forma a minimizar o seu impacto na presente investigação, procurou-se acompanhar e incorporar as linhas orientadoras do referido processo, mas sem conhecer ainda os dados conclusivos da sua finalização.

Deste modo, em termos de estudos futuros sobre esta problemática e, simultaneamente, como recomendações, entende-se que deverão ser tidos em linha de conta os desenvolvimentos finais sobre o estudo associado à EMT, que decorre no Exército, e também, a montante, acompanhar os desenvolvimentos sobre a revisão da estratégia militar portuguesa.

Assim, a otimização das ARB do Exército, incrementando o seu propósito estratégico, em convergência com a EMT, deverá estar enquadrada com a visão de “um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência” (EME, 2019, p. 10) adaptado e adaptável aos desafios do futuro ambiente estratégico, constituído por recursos humanos competentes e motivados, baseado em elevados padrões de formação e qualificação, gerador de forças capazes de atuar num espectro alargado de missões.



Referências Bibliográficas

- Álvares, M. (2020). *O emprego do instrumento militar na ação diplomática do Estado (TII no âmbito do CPOG 2019/2020)*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Baltazar, S. (2005). *As Forças Armadas Portuguesas. Desafios numa sociedade em mudança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014a). *Conceito Estratégico Militar - CEM 2014*. . Aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional em 22 de julho de 2014. Confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014. Lisboa: Autor.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014b). *Missões das Forças Armadas - MIFA 14*. Aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional em 22 de julho de 2014. Confirmado em Conselho Superior de Defesa Nacional de 30 de julho de 2014. Lisboa: Autor.
- Conselho de Ministros. (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional 2019-2023*. Obtido de <https://www.portugal.gov.pt/gc22/programa-do-governo-xxii/programa-do-governo-xxii-pdf.aspx?v=%C2%ABmlkvi%C2%BB=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f524d8cec>
- Cooper, R. (2004). *The breaking of nations*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Couto, A. C. (1987). *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso, Volume I*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Decreto Regulamentar n.º 14/2015, de 31 de julho. (2015). *Reforço de atribuições da DGPDN*. Diário da República, 1.ª Série, 148. 5295 a 5297. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 121/2011, de 22 de dezembro. (2011). *Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros*. Diário da República, 1.ª Série, 249, 5466 a 5474. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica do MDN*. Diário da República, 1ª Série, 250. 6375 a 6382. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 250. 6406 a 6413. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-lei n.º 249, de 28 de outubro. (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211. 9298 a 9311. Lisboa: Assembleia da República.
- Despacho n.º 4101/2018. (12 de Abril de 2018). *Ação Externa da Defesa Nacional*. Diário da República, 2.ª série, 79, 11677-11679. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Estado-Maior da Força Aérea. (2017). *Diretiva Estratégica da Força Aérea n.º 04*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.



- Estado-Maior do Exército. (2015a). *Diretiva n.º 101/CEME/15, de 24 de agosto, Normas reguladoras da participação do Exército nas atividades de relações bilaterais, em território nacional e no exterior*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2015b). *Normas de gestão de projetos no Exército, de dezembro*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2016). *Instrução técnica mapeamento de processos, de fevereiro*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército. (2020). *Diretiva Intercalar do Exército 2020, de julho*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior General das Forças Armadas. (2019). *Plano plurianual de cooperação bilateral em defesa entre as Forças Armadas de Portugal e Espanha*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior General das Forças Armadas. (2020). *Diretiva N.º 031/CEMGFA/20, Ação Externa no Domínio Militar 2020/2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Fachada, C. P., Ranhola, N. M., & Santos, L. A. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Fukuyama, F. (2006). *A construção de Estados*. Lisboa: Gradiva.
- Garcia, P. (2012). *Da Guerra e da Estratégia, a nova Polemologia*. Lisboa: Prefácio.
- Gobierno de España. (2017). *Estrategia de Seguridad Nacional [versão PDF]*. Obtido de https://www.defensa.gob.es/Galerias/defensadocs/Estrategia_Seguriad_Nacional_2017.pdf
- Gonçalves, L. (2020). *A estratégia militar e as relações bilaterais das Forças Armadas (III realizado no âmbito do CPOG 2019/20)*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Grilo, A. (2021). *Discussão Dirigida no âmbito do CPOG 20/21 subordinada ao tema "O comando da European Training Mission na República Centro-Africana"*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- JEMAD. (2017). *Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas*. Madrid. Obtido de https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/CEFAS_CH2.pdf



- Lei Constitucional N.º 1/2005, de 12 de agosto. (2005). *7ª revisão da Constituição da República Portuguesa*. Diário da República, Série I-A, 155, 4642-4686. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto. (2014). *Procede à primeira alteração à Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª Série, 166, 4545 a 4557. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro. (2014). *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 4597 a 4611. Lisboa: Assembleia da República.
- Marshall, T. (2017). *Prisioneiros da geografia*. Porto Salvo: Desassossego.
- Ministério de Asuntos Exteriores Y de Cooperation. (2015). *Estrategia de Accion Exterior*. Madrid. Obtido de <http://www.exteriores.gob.es/portal/es/saladeprensa/multimedia/publicaciones/documentos/estrategia%20de%20accion%20exterior%20castellano.pdf>
- Ministerio de Defensa. (2020). *Directiva de Política de Defensa*. Madrid. Obtido de <https://www.defensa.gob.es/Galerias/defensadocs/directiva-politica-Defensa-2020.pdf>
- NEP/INV-001. (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de TII*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Nogueira, J. (1995). *A Política de Defesa Nacional*. Lisboa: MDN.
- Pereira, G. (2020). A ação militar terrestre - emprego operacional. *Sessão solene da Cátedra Bernardo Sá Nogueira*. Lisboa: Academia Militar.
- Pontes, J. (2016). *Política Externa Portuguesa: Bilateralismo e multilateralismo*. Porto: Dissertação de Mestrado Universidade Lusíada. Obtido de <http://dspace.lis.ulsiada.pt/bitstream/11067/2882/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.pdf;bilateralismo>
- Portaria n.º 319/2015, de 1 de outubro. (2015). *Estrutura e competências da DGPDN*. Diário da República, 1.ª Série, 192, 8566 a 8568. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Presidencia del Gobierno. (2020). *Directiva de Defensa Nacional 2020*. Madrid. Obtido de <https://www.defensa.gob.es/Galerias/defensadocs/directiva-defensa-nacional-2020.pdf>
- Proposta N.º 4797/RRMI/DIPLAEM, de 9 de setembro. (2019). *Proposta para um conceito de "Ação Externa no Domínio Militar"*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico Militar do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Ramalho, P. (2019). *Pensar a Defesa Nacional, Pensar as Forças Armadas*. Lisboa: Gradiva.



- Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer, V. (março de 2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa*, pp. 45-57. Obtido de <file:///C:/Users/Duarte%20Miguel/Downloads/Artigo%20Participantes%20estudo%20qualitativo.pdf>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º19, de 21 de março. (2013). *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Ribeiro, A. S. (2017). *Teoria Geral da Estratégia*. Coimbra: Almedina.
- Ribeiro, A. S. (2020a, julho). *O futuro das Forças Armadas e a revisão da estratégia militar*. Em: Palestra ao Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020. Lisboa: Palestra organizada pelo Instituto Universitário Militar em 30 de julho.
- Ribeiro, A. S. (2020b, novembro). *As Forças Armadas na resposta de emergências a crises complexas*. Em: Instituto de Defesa Nacional, Seminário de Defesa Nacional. Lisboa: Conferência organizada pelo Instituto de Defesa Nacional em 26 de novembro.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IUM N.º 8 (2ª edição revista e atualizada). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sousa, F. (2005). *Dicionário de Relações Internacionais*. Santa Maria da Feira: Edições afrontamento.
- Tomé, L. (2004). *Novo recorte geopolítico mundial*. Lisboa: EDIUAL.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Sílabo.



Apêndice A - Corpo de conceitos

Ação Externa no Domínio Militar – “Aplicar as capacidades das Forças Armadas no plano externo, face à necessidade de participar nas organizações de segurança e defesa coletiva, prevenir e resolver conflitos, de garantir e desenvolver relações bilaterais e multilaterais, estrategicamente vantajosas para o interesse nacional [...] enquadra a atuação das Forças Armadas nos três domínios (Forças Destacadas em Missões ou Operações Militares, Cooperação Militar no Domínio da Defesa e ações associadas aos detentores de Cargos de AD e de mais Cargos Internacionais) [...]” (Proposta N.º 4797/RRMI/DIPLAEM, de 9 de setembro, 2019, p. 10).

Ação Externa de Defesa Nacional – “[...] enquadra a participação de militares e civis fora do território nacional [...] na tripla dimensão: i) de Forças Destacadas em Missões ou Operações Militares ou Civis, ii) de Cooperação no Domínio da Defesa, e iii) de Cargos Internacionais de Defesa Nacional.” (Despacho n.º 4101/2018, 2018, p. 11679).

Ator das Relações Internacionais – “Por ator das Relações Internacionais entendemos todos os agentes ou protagonistas com capacidade para decidir das relações de força no sistema internacional, isto é, agentes com poder para intervir e decidir das Relações Internacionais aos seus mais variados níveis, de forma a poderem atingir os seus objetivos. A Política Internacional, depende, em grande parte, do jogo de atores [...]” (Sousa, 2005, p. 5).

Bilateralismo – “Refere-se a assuntos que afetem duas partes, por oposição ao unilateralismo (uma parte) e ao multilateralismo (muitas partes). Nas Relações Internacionais é geralmente usado para indicar políticas conjuntas adotadas por dois atores, Estados ou OI, em particular, relativamente a relações comerciais, de defesa e diplomáticas” (Sousa, 2005, p. 27).

Capacidade militar – “Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, entre outras” (EME, 2015, pp. 3-2)

Cooperação – “Cooperar é agir conjuntamente com o outro, ou interagir em vista à realização de um fim comum. O sucesso na obtenção deste objetivo comum depende de determinadas condições que a cooperação implica, tais como um consenso em relação aos fins a atingir, a existência de interesses comuns, a confiança recíproca dos atores, a elaboração em comum de um conjunto de regras, um acordo sobre o modo de coordenação das ações, a participação ativa de todos os elementos, etc” (Sousa, 2005, p. 53).

Estado-Nação – “Tipo particular de Estado, característico do mundo moderno, simbolizado pelo Tratado de Vestefália (1648) no qual um governo detém a soberania de um território definido e onde a grande maioria da população é constituída por cidadãos que têm consciência de pertencerem a uma única nação que confere o seu apoio ao Estado, independentemente do seu regime político, desde que surge um conflito com outro Estado” (Sousa, 2005, p. 79).

Estratégia – “[...] escolha do melhor caminho para se atingir um determinado objetivo com meios (de *hard* e *soft power*) disponíveis, procurando no jogo dialético minimizar sempre as vulnerabilidades, maximizar as potencialidades e neutralizar as ameaças, tendo a sua aplicação num ambiente hostil ou competitivo [...]” (Garcia, 2012, p. 123).

Estratégia Estrutural – Tem por objetivo a deteção e análise das vulnerabilidades (ou pontos fracos) e das potencialidades das estruturas existentes, com vista à definição das medidas mais adequadas, incluindo a criação de novas estruturas (Couto, 1987, p. 232).

Estratégia Genética – Corresponde à geração e criação de novos meios a colocar à disposição da estratégia operacional, no momento adequado, e que sirvam o conceito estratégico adotado, tendo em atenção a evolução previsível da conjuntura (Couto, 1987, p. 231).

Estratégias Gerais – Correspondem aos domínios específicos das formas de coação política, económica, psicossocial e militar. Desta forma fica evidente que cada estratégia geral tem um instrumento específico de coação (Ribeiro, Teoria Geral da Estratégia, 2017, p. 79).

Estratégia Militar – Aplicação do instrumento militar para alcançar objetivos políticos (Garcia, 2012, p. 123). Ciência e arte de edificar, dispor e empregar as Forças Armadas num dado meio e tempo, para se materializarem os objetivos fixados pela política (Ribeiro, Teoria Geral da Estratégia, 2017, p. 79).



Estratégia Militar Terrestre – Ciência e arte de desenvolver e utilizar as Forças Terrestres com vista à consecução de objetivos fixados pela política (Couto, 1987, p. 229).

Estratégia Operacional – Trata da conceção e execução da manobra estratégica ao nível dos grandes subordinados, essencialmente ao nível da utilização dos meios. Responde essencialmente à seguinte pergunta: como devem ser utilizados os meios existentes, atendendo às suas características e possibilidades, para se alcançarem os objetivos superiormente fixados (Couto, 1987, p. 231).

Estratégias Particulares – Cabe combinar, coordenar e repartir as atividades dentro da estratégia geral a que se subordinam. O conceito de estratégia particular é indispensável para o estudo, a análise e a aplicação do poder nacional, tendo em vista a repartição de responsabilidades e a especialização de funções (Ribeiro, Teoria Geral da Estratégia, 2017, p. 81).

Estratégia Total – Concebe face às hipóteses de guerra e às ameaças admitidas, o desenvolvimento harmonioso e a utilização dos recursos morais e materiais, com vista à oportuna prevenção ou superação de ameaças à consecução de determinados objetivos políticos (Couto, 1987, p. 228). Abarca o estudo e a aplicação de todas as formas de coação (política, económica, psicossocial e militar) (Ribeiro, Teoria Geral da Estratégia, 2017, p. 77).

Globalização – “Este conceito, de origem anglo-saxónica, forjado nas escolas de gestão americanas, e sinónimo, em França, de mundialização, traduz o extraordinário desenvolvimento das relações económicas, sociais, culturais e políticas a nível mundial, a partir dos anos 1980. [...] Segundo a OCDE, a mundialização desenvolveu-se em várias fases, a última das quais, a da globalização (anos 1980), corresponde à instalação de verdadeiras redes planetárias, graças aos progressos da tecnologia e dos serviços. Os Estados tornam-se cada vez mais interdependentes, prisioneiros do “sistema-mundo”” (Sousa, 2005, p. 91).

Multilateralismo – “Sistema de coordenação de relações entre três ou mais Estados de acordo com determinados princípios de conduta, e com objetivos definidos. Traduz o reconhecimento de que problemas à escala mundial como crises ambientais, controlo internacional do tráfico de estupefacientes e terrorismo não podem ser tratados de forma individual por cada um dos Estados, mas exigem esforços e políticas coordenados, desenvolvidos de forma coletiva por vários Estados” (Sousa, 2005, p. 121).

Política de Defesa Nacional – “[...] política de carácter global que se traduz no planeamento e execução de um conjunto coerente de medidas visando em última análise garantir ao País a sua independência, a sua liberdade e a sua integridade territorial” (Nogueira, 1995, p. 79).

Política Externa – “[...] a atividade pela qual os Estados agem, reagem e interagem. A política externa é uma atividade de fronteira cruzando dois ambientes – o interno – e o externo. A ação dos decisores políticos situa-se, por isso, na junção destes dois meios, devendo, por isso, gerir os interesses e oportunidades de ambos” (Sousa, 2005, p. 144).

Sistema Internacional – “[...] conjunto de unidades inter-relacionadas, que através de uma estrutura e de um processo enquadra e define os fins e instrumentos da sua atividade. Segundo Raymond Aron, o sistema internacional é o conjunto formado pelas unidades políticas que mantém, entre si, relações regulares e suscetíveis de estarem implicadas numa guerra geral. Para este autor, exprimindo a conceção realista das Relações Internacionais, o que define antes de tudo o sistema internacional e a possibilidade de uma guerra comum entre os atores” (Sousa, 2005, pp. 172,173).



Apêndice B – Percurso de investigação

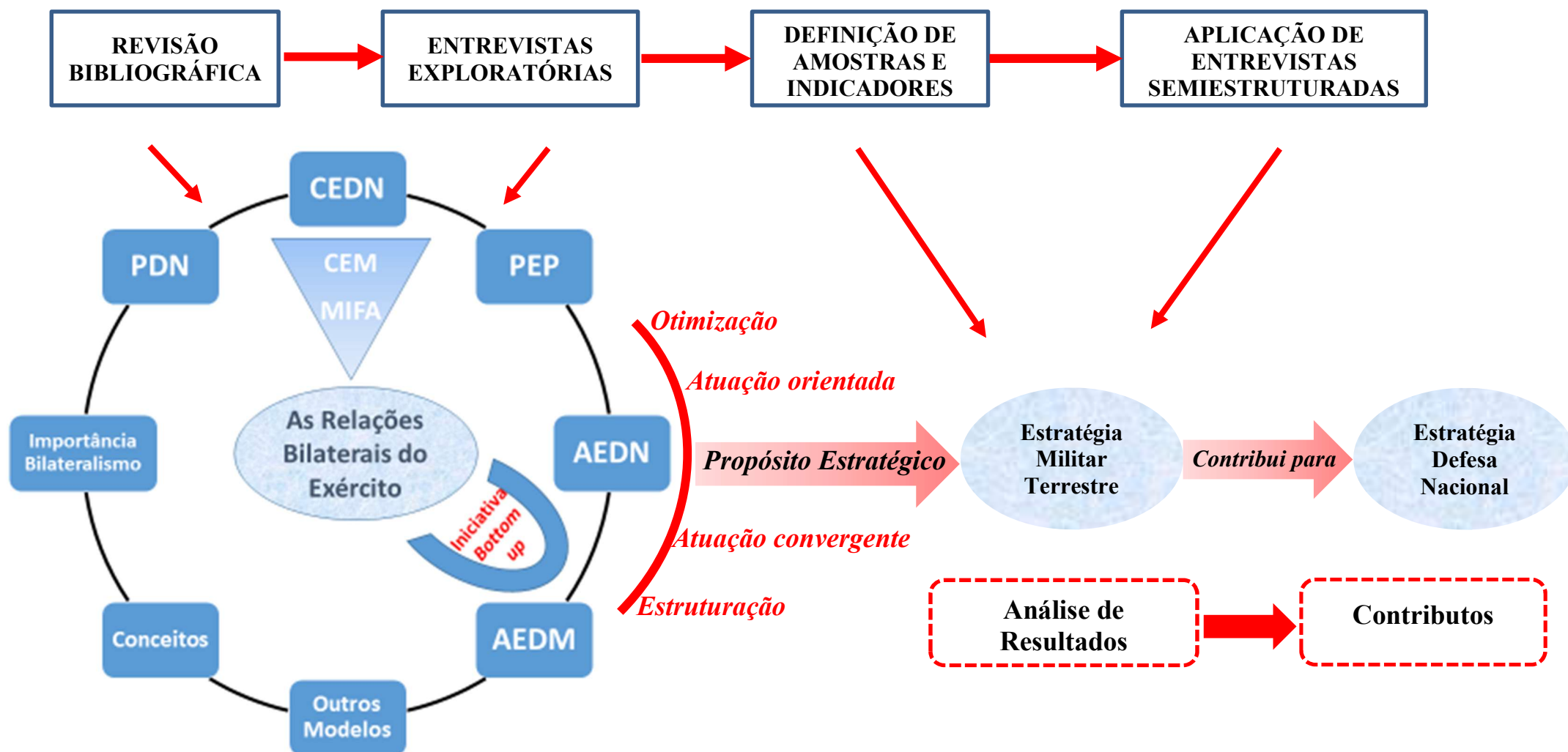


Figura 13 – Percurso de investigação



Apêndice C - Participantes nas entrevistas

Quadro 5 – Participantes nas entrevistas

| # | Participante | Caracterização do Entrevistado | Modo | Data |
|-----|--|---|---------------------|-----------------|
| P1 | General Valença Pinto | Na situação de reforma; Ex CEME; Ex CEMGFA | Telefone/ digital | 01FEV21 |
| P2 | General Pinto Ramalho | Na situação de reforma; Ex CEME | Telefone/ digital | 03FEV21/17ABR21 |
| P3 | General Pina Monteiro | Na situação de reforma; Ex CEME; Ex CEMGFA | Telefone/ digital | 13FEV21/19ABR21 |
| P4 | General Rovisco Duarte | Na situação de reforma; Ex CEME | Telefone/ digital | 29JAN21/19ABR21 |
| P5 | Tenente-general Oliveira Cardoso | Na situação de reforma; Ex Vice-CEME | Telefone/ digital | 06FEV21 |
| P6 | Tenente-general Guerra Pereira | Vice-CEME | Presencial | 04FEV21 |
| P7 | Tenente-general Martins Pereira | Comandante das Forças Terrestres | Telefone/ digital | 22MAR21 |
| P8 | Major-general José Feliciano | Chefe de Gabinete do General CEME | digital | 17FEV21 |
| P9 | Major-general Mendes Ferrão | Diretor Coordenador do EME | digital | 28FEV21 |
| P10 | Major-general Coelho Rebelo | Diretor Departamento de Estudos Pós-Graduados do IUM; Ex Chefe da DCOIS/EME | digital | 28FEV21 |
| P11 | Tenente-coronel Fonseca Rijo | Chefe da Repartição de Relações Bilaterais e Ligação aos Adidos/DCOIS/EME | Presencial | 14FEV21 |
| P12 | Major-general Paulo Pereira | Ex Diretor Coordenador do EME, atualmente 2º Cmdt MINUSCA, RCA | Presencial | 03NOV20 |
| P13 | Coronel Nuno Farinha | Chefe da DPF/EME | Presencial/telefone | 12NOV20/05FEV21 |
| P14 | Coronel Lopes da Silva | Auditor CPOG 2020/21 (TII “contributos para a EMT) | digital | 20MAR21 |
| P15 | Tenente-coronel Rui Cordeiro | DPF/EME | Presencial/ digital | 17NOV20/05FEV21 |
| P16 | Capitão-de-mar-e-guerra Domingos Vaz | Auditor do CPOG 2020/2021 (ex Chefe da DIVRE/EMA) | digital | 22MAR21 |
| P17 | Capitão-de-mar-e-guerra Nicholson Lavrador | Chefe da DIVRE/EMA | digital | 12FEV21 |
| P18 | Coronel Francisco Dionísio | Chefe da DIVOPS/EMFA | digital | 05MAR21 |
| P19 | Capitão-de-fragata Varela Mendes | DIVRE/EMA | digital | 12FEV21 |
| P20 | Tenente-coronel Jorge Alves | DIVOPS/EMFA | digital | 05MAR21 |
| P21 | Tenente-coronel Fernando Enseñat | Adido Militar e Adjunto de Defesa, Embaixada de Espanha | digital | 15FEV21 |
| P22 | Capitão-de-fragata Fernando Sendao | Adido de Defesa, Embaixada de França | digital | 03MAR21 |
| P23 | Drª Ana Rita Ferreira | Direção de Serviços de Relações Internacionais / DGPDN | digital | 29OUT20 |

LEGENDA: P – Participante



Apêndice D – Guião de entrevista semiestruturada

Enquadramento

O tema em desenvolvimento preconiza a análise das relações bilaterais do Exército Português considerando o seu processo de geração e planeamento, desde o nível político-estratégico até ao nível estratégico-militar, identificando a sua relevância para a Estratégia Militar Terrestre.

A razão principal subjacente à abordagem do tema reside no facto de se considerar que as relações bilaterais do Exército, ou parte delas, terão como lacuna principal a ausência de estruturação e propósito estratégico orientado para a Estratégia Militar Terrestre, constituindo o seu objetivo principal gerar contributos para a definição de um modelo que garanta que a sua estruturação seja sempre orientada por uma visão e um conceito.

O percurso de investigação foi orientado inicialmente para a identificação do processo de geração, das relações bilaterais enquadrado pela Política Externa Portuguesa (PEP) e pela Política de Defesa Nacional (PDN), pelos seus intervenientes e respetivas competências, incluindo naturalmente, como objeto de estudo, o Exército, procurando identificar o seu grau de iniciativa no processo.

Em termos de normativo enquadrante, merece especial referência no contexto em apreço o Despacho n.º 4101/2018 de S. Ex.ª o MDN, que constitui a sua Diretiva para a Ação Externa de Defesa Nacional (AEDN), integrando as dimensões de participação de Forças Destacadas em Missões ou Operações Militares ou Cívicas, Cooperação no Domínio da Defesa (CDD), que passou a integrar o conceito de Cooperação Técnico-Militar (CTM) e o exercício das funções associadas aos Cargos Internacionais de Defesa Nacional. Deste modo, a AEDN procura consubstanciar-se num conceito unificador, que integra um campo conceptual e normativo entendido como disperso. Em sequência, a Diretiva N.º 031/CEMGFA/20 de S. Ex.ª o Almirante CEMGFA, em harmonia com a Diretiva Estratégica do EMGFA (2018-2021), restabeleceu a partir da AEDN um conceito de Ação Externa no Domínio Militar (AEDM), enquadrado com os cenários estabelecidos no Conceito Estratégico Militar e assente nas seguintes três dimensões: Forças Destacadas em Missões ou Operações Militares, CDD e ações associadas aos Adidos de Defesa e detentores de mais Cargos Militares Internacionais.

Concomitantemente, é de notar que a pesquisa em desenvolvimento acompanha uma análise que decorre no Exército sobre o futuro Ambiente Estratégico, com vista à elaboração de um documento, que se pretende enquadrante, de longo prazo, e que permita a definição de uma estratégia sólida e coerente para o Poder Militar Terrestre.

Nestes termos, gostaria de lhe colocar um conjunto de questões cujas respostas serão fundamentais para formular os fatores que podem vir a contribuir para um modelo de relações bilaterais do Exército com um propósito estratégico alinhado com a Estratégia Militar Terrestre.

Questão 1: Considerando a génese do processo de relações bilaterais, tutelado pelo patamar político atenda aos seguintes pontos:

(resposta SIM/NÃO no espaço correspondente)

| | |
|--|--|
| a. Considera que existem diretivas claras, enquadradas e atempadas para a implementação de relações bilaterais? | |
| b. Considera que cada relação bilateral é enquadrada por uma visão integrada que identifique os seus objetivos, priorização e sincronização? | |
| c. Considera que está garantido o princípio de “Unidade de Ação Externa”? | |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| | |
|---|--|
| d. Para além do canal “ <i>top down</i> ” que predomina, decorrente da PEP e PDN, considera que o processo estabelecido cria condições para a iniciativa sustentada do Exército, refletida em propostas de relacionamento submetidas à Tutela? | |
| e. Sabendo que existem determinados fora de características essencialmente <i>land</i> , de âmbito NATO e da UE, cuja representatividade vai desde o mais elevado escalão do Exército até escalões intermédios, entende que o seu contributo para as relações bilaterais do Exército é efetivo e considerado? | |

Questão 2: Olhando agora para a dimensão dos recursos disponíveis, sabendo que cada vez mais os orçamentos e as várias fontes de financiamento estão sujeitas a um escrutínio complexo, cuja incerteza apresenta dificuldades acrescidas à realização de planos plurianuais, que posicionamento tem relativamente ao seguinte:

| | |
|--|--|
| a. Considerando os vários ciclos de planeamento operacional e financeiro, dos quais se destaca o Plano Integrado de Treino Operacional, o Plano de Atividades e o Plano de Missões ao Estrangeiro, considera fundamental o seu alinhamento com o desenvolvimento do Programa de Execução de Atividades de Relações Bilaterais? | |
| b. Que medidas preconiza para atenuar a incerteza em termos de recursos financeiros para a estruturação das relações bilaterais consideradas mais relevantes para o Exército? | |

Questão 3: O Exército está a desenvolver uma análise estruturante sobre o futuro Ambiente Estratégico com vista à elaboração de um documento que permita a definição de uma estratégia sólida e coerente para o Poder Militar Terrestre para o qual serão orientados os futuros documentos estratégicos de formulação e operacionalização com as seguintes finalidades:

- Definir uma linha orientadora para a estratégia de curto e médio prazo, respondendo à questão: o que se pretende que o Exército seja daqui a 15 anos, objetivos e níveis de ambição e, desta forma, traçar um “eixo de progressão” orientador;
- Atribuir coerência institucional e processual às atividades do Exército, tornando os objetivos claros, ao encontro dos níveis de ambição definidos, que consubstanciem estratégias coerentes e assertivas de abordagem ao processo de edificação das capacidades militares terrestres;
- Potenciar a introdução de tecnologias inovadoras, que permitam às forças compreender, decidir e agir mais rapidamente do que o opositor, sabendo que a nova conflitualidade associada ao domínio terrestre possui um ambiente estratégico caracterizado como Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA).

Neste sentido, que fatores considera relevantes para que o modelo de relações bilaterais do Exército garanta que estas possuem atributos de convergência para a Estratégia Militar Terrestre?

Questão 4: Considerando a inserção em plataformas de entendimento multilateral como um eixo fundamental da PEP, destacando-se a NATO, UE e ONU como as OI de referência para a participação em operações, a interoperabilidade entre exércitos congéneres constitui uma preocupação importante, assente na garantia deste requisito em sistemas e equipamentos, doutrinas e procedimentos. Assim, para que cada relacionamento bilateral tenha no seu horizonte a participação combinada em operações, deverá existir uma evolução gradativa do processo, suscetível de garantir elevados níveis de confiança.



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

Uma visão articulada desde uma possível sequência para a evolução gradativa das ARB do Exército é apresentada no Quadro 6:

Quadro 6 – Evolução gradativa num processo de ARB

| PERÍODO | ACONTECIMENTO | OBSERVAÇÕES |
|---------|---------------------------|--|
| 1º Ano | <i>Staff Talks</i> | <i>Estabelecimento de bases doutrinárias e metodologias.</i> |
| 2º Ano | Consolidação do processo | <i>Perante a avaliação de possibilidades estabelecimento do esboço de estruturação da relação; eventualmente a observação recíproca de processos de treino e exercícios.</i> |
| 3º Ano | Exercícios Combinados | <i>Integração em grandes exercícios de nível Exército e Forças Armadas em Portugal e no exterior.</i> |
| 4º Ano | Participação em operações | <i>Processo mais sensível em conjugação com o acompanhamento de crises em áreas geográficas de afinidade comum.</i> |

Neste sentido, solicita-se um comentário crítico relativamente à consideração do modelo de ARB centrado na vertente operacional e a possível gradação apresentada.

Questão 5: Para que as ARB estejam claramente identificadas com um propósito alinhado com a missão do Exército, seja na dimensão genética, estrutural ou operacional, será imperativo, que no seu processo de estruturação, cada uma delas esteja indexada a um ou mais objetivos previamente identificados. Considerando as áreas de cooperação inscritas no Quadro 7, solicita-se que elimine as que não considera pertinentes e inclua as que entenda assumirem alguma relevância. Numa escala de 0 a 100 pontos, atribua a sua distribuição equitativa pelas diversas áreas de cooperação identificadas.

Quadro 7 – Objetivos de ARB

| | | | | | |
|--------------|--|---------------------|--|-----------|--|
| Estado-Maior | | Ensino | | Pessoal | |
| Capacidades | | Formação | | Logística | |
| I&D | | Treino | | | |
| Operações | | Produção industrial | | | |

Questão 6: Independentemente do modelo de relações bilaterais implementado, apesar da necessidade de estruturação e definição do seu horizonte de planeamento de médio e longo prazo, considera-se que o ambiente estratégico de suporte é altamente volátil e incerto existindo a necessidade permanente de reavaliar a sua eficácia e eficiência. Tal facto, exigirá um sistema cíclico que passe pelas fases de ESTRUTURAÇÃO – MONITORIZAÇÃO – CONTROLO – AVALIAÇÃO.

Considerando a fase de avaliação como altamente subjetiva, por integrar também parâmetros intangíveis, quais considera serem os parâmetros a eleger e como visualiza a sua operacionalização?

Muito obrigado pelo seu importante contributo.

O Auditor do CPOG 2020/2021

Dias Martins
Coronel de Artilharia



Apêndice E – Matriz das unidades de contexto e de registo por questão

Quadro 8 - Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 2.b.

Que medidas preconiza para atenuar a incerteza em termos de recursos financeiros para a estruturação das relações bilaterais consideradas mais relevantes para o Exército?

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|---|--|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">Boas práticas da subordinação (Ação Externa Militar é da responsabilidade do EMGFA), da coordenação e do oportuno e completo planeamento integrado de ações e de recursos nos vários níveis;A concertação orçamental entre MDN, EMGFA e Ramos pode ser instrumental e exige consolidação atempada e priorização. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;Priorização consensual;Consolidação atempada das verbas alocadas. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">Assumir que a incerteza faz parte do processo;O Planeamento deve ser integrado desde o nível político até ao escalão militar, criando atempadamente as fontes de financiamento necessárias para os compromissos que, sendo sujeitos a uma priorização consensual, devem, tanto quanto possível tender para planos plurianuais. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;Priorização consensual;Consolidação atempada das verbas alocadas;Planeamento de ARB plurianual. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">A integração das atividades do PEARB no processo de planeamento financeiro devem obter com antecedência o Despacho Ministerial por forma a permitir a inclusão no Plano de Atividades do Exército;Deverá obter-se sempre um despacho do competente nível político, para uma relação bilateral a desenvolver no âmbito do Exército, caso não exista diretiva que explicitamente o determine;A priorização das ARB deverá estar ligada à cooperação mais relevante no domínio da formação e treino com os países onde já existe do antecedente uma cooperação (ex. Afiliação das brigadas com Espanha, Itália e Reino Unido);Difusão atempada da Diretiva específica do Exército para orientar o planeamento mais provável, tendencialmente plurianual;Procurar antecipar uma estimativa de custos e associar o PEARB com especificidades inerente à missão do Exército (preparação, aprontamento e treino de Forças Terrestres) e aos vários programas estabelecidos tais como o PITOP, EXPROGEN e PME. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;Priorização consensual;Consolidação atempada das verbas alocadas;Planeamento de ARB plurianual;Indexação às várias vertentes da missão do Exército. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">Atenuar a incerteza financeira significa reavaliar prioridades políticas e militares na área em apreço, criar instrumentos financeiros adequados e amarrá-los em sede de execução, compatível com as prioridades definidas;Quanto mais forte for a vinculação política (MNE+MDN) maior será a probabilidade de cumprimento dos programas;Tendo presente a contenção financeira, o estabelecimento de prioridades e o planeamento plurianual será relevante. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;Priorização consensual;Consolidação atempada das verbas alocadas;Planeamento de ARB plurianual. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none">Ter quadros dedicados aos vários planos, que muitas vezes têm correlação entre si, desde o nível político até ao operacional, que estejam integrados numa estrutura que os coordene e que estes sejam analisados na ótica dos interesses do Exército. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército. |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">A integração dos vários ciclos de planeamento desde o nível político é um objetivo parcialmente conseguido, contudo é um processo em melhoria;As ARB em si não constituem um fim, mas sim um meio que pode contribuir para o cumprimento da missão do Exército. Como tal, os custos são os possíveis, sabendo que não realizar uma ARB não coloca em causa a missão do Exército. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército. |
| 7 | <ul style="list-style-type: none">Planeamento a dois tempos: ciclo de três anos, revisto anualmente, com planeamento pormenorizado no ano anterior. | <ul style="list-style-type: none">Planeamento de ARB plurianual. |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|----|---|--|
| 8 | <ul style="list-style-type: none">– Considera-se que deverão ser definidas as prioridades nas relações bilaterais a executar, vinculando, nestas situações, o poder político ao emprego dos meios disponíveis (humanos, materiais e financeiros);– Neste âmbito, será fundamental um rigoroso processo de análise e planeamento com priorização e consolidação antecipada. | <ul style="list-style-type: none">– Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;– Priorização consensual;– Consolidação atempada das verbas alocadas. |
| 9 | <ul style="list-style-type: none">– O ideal seria poder contar com orçamentos plurianuais;– Não sendo possível, que haja uma clara definição das prioridades, seja por países, por tipo de atividades, etc. | <ul style="list-style-type: none">– Priorização consensual. |
| 10 | <ul style="list-style-type: none">– Que o orçamento possa ser plurianual em ciclos determinados conforme o acordado com o País/Exército parceiro (e.g. 3 a 5 anos), permitindo assim o balanceamento, equilíbrio e constância nas verbas atribuídas sem as constantes variações negativas e cativações que inviabilizam uma adequada execução. | <ul style="list-style-type: none">– Consolidação atempada das verbas alocadas;– Planeamento de ARB plurianual. |
| 11 | <ul style="list-style-type: none">– É essencial que exista alinhamento e harmonização nos diferentes ciclos de planeamento e nos níveis envolvidos;– Existência de uma ideia clara sobre o orçamento disponível para as ARB para o ano em planeamento. | <ul style="list-style-type: none">– Planeamento integrado MDN, EMGFA e no Exército;– Priorização consensual;– Consolidação atempada das verbas alocadas. |

Quadro 9 - Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 3.

Que fatores considera relevantes para que o modelo de relações bilaterais do Exército garanta que estas possuem atributos de convergência para a Estratégia Militar Terrestre?

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|---|--|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">– É legítimo o Exército no seu plano interno desenvolver a sua análise relativa ao ambiente estratégico, contudo, entende-se que o Exército ou qualquer Ramo não tem essa responsabilidade atribuída;– Tenho a maior reserva que num país como Portugal e, em muitos outros na Europa e no Mundo, haja lugar à consideração diferenciada de uma estratégia militar terrestre, naval ou aérea. | <ul style="list-style-type: none">– Orientação para o ambiente estratégico;– Necessidade de enquadramento a montante das FFAA. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">– É importante entender o que os exércitos de referência estão a fazer. Mesmo relativamente às potências, será importante conhecer as suas capacidades e a forma como integram as suas ARB na sua estratégia. É fundamental manter e desenvolver a doutrina;– Desenvolvimento de forma harmónica e coerente da afirmação nacional, interpretando a EMT como contribuinte, sobretudo assente em dois princípios: primeiro, garantir que, em termos regionais, haja equilíbrio estratégico (não sujeitos ao facto consumado) que permita resistir, caracterizar a agressão e canalizar os mecanismos político-diplomáticos de contenção (seio ONU/NATO/UE); segundo será não aceitar ser um “pária”, mas sim valorização para ser um parceiro credível. | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">– As ARB requerem uma análise complexa, mas importante, sem perder de vista que a montante deverá existir um enquadramento definidor para as FFAA;– As ARB servem os objetivos do Exército para o cumprimento da missão e, como tal, o seu planeamento e priorização devem ser centralizados no EME e a sua execução descentralizada pelas áreas e interesse específico;– Estabelecimento de normativo de relatórios, devendo manter-se a Tutela informada;– Na ausência de orientações específicas da tutela, o Exército deve submeter proposta e estimativa de custos das suas ARB para ano seguinte. | <ul style="list-style-type: none">– Necessidade de enquadramento a montante das FFAA;– ARB como um meio ao serviço da missão;– Priorizar objetivos. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">– Criar um modelo centrado no que se pretende que seja o Exército daqui a 15 anos é um desafio teórico, não passando de um exercício didático; | <ul style="list-style-type: none">– Orientação para o ambiente estratégico; |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">– Trata-se de uma visão prospetiva, mas que pode esbarrar, inevitavelmente, no elevado número de variáveis que o Exército não controla e que estão a montante, quer de natureza subjetiva, como a “judiciosa identificação das necessidades e prioridades”, quer de natureza objetiva – o suporte financeiro;– Consequentemente, os fatores relevantes serão 3: políticos, meios (humanos, materiais e financeiros) e a imprevisibilidade;– Contudo, relevar as ARB como um meio para o conhecimento exterior e para a afirmação do Exército. | <ul style="list-style-type: none">– Necessidade de enquadramento a montante das FFAA;– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão;– Priorizar objetivos. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none">– Primeiro que a linha orientadora esteja perfeitamente enquadrada na Estratégia Nacional (Total), para a qual deve contribuir como um meio na fase da sua formulação;– Que as relações privilegiadas com parceiros específicos sirvam para recolha de informação e para criar perceções a nosso respeito. | <ul style="list-style-type: none">– Orientação para o ambiente estratégico;– Necessidade de enquadramento a montante das FFAA;– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão. |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">– A análise que decorre sobre a EMT é fundamental para criar o rumo certo nas várias vertentes da missão do Exército em que a ARB não devem ser identificadas como um fim, mas sim como um meio contribuinte para a missão;– Decorrem atualmente no Exército dinâmicas que procuram obter referências que permitam modernizar processos. | <ul style="list-style-type: none">– ARB como um meio ao serviço da missão;– Contacto permanente com exércitos de referência. |
| 7 | <ul style="list-style-type: none">– Identificar nas dimensões genética, estrutural e operacional a necessidade de acompanhar o “estado da arte” e adaptação à realidade nacional. | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência. |
| 8 | <ul style="list-style-type: none">– O interesse comum constitui-se como primado para o estabelecimento de ARB;– Para além do interesse comum, a vantagem comum e a contextualização com o ambiente estratégico, são fundamentais para que o emprego de recursos nesse domínio faça sentido. Neste contexto o Atlântico e a Lusofonia constituem-se como atributos a ter em consideração. Para além disso, será desejável, naturalmente, considerar o reforço e desenvolvimento de relações bilaterais, no quadro mais global das organizações das quais Portugal faz parte como a UE e a NATO;– A definição de uma estratégia de médio e longo prazo, que pretende orientar a estratégia genética, estrutural e operacional do Exército nos próximos 10 a 15 anos, releva-se a importância de abrir o Exército para referências que constituam valor acrescentado para a edificação de capacidades;– A análise ao ambiente estratégico e do atual quadro internacional aconselha ao estabelecimento de sinergias entre FFAA, particularmente no domínio <i>land</i>, tendência que se deve acentuar, pelo que a edificação de capacidades, em todos os seus vetores, deverá ter associado atividades no âmbito das relações bilaterais. | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão. |
| 9 | <ul style="list-style-type: none">– Embora se considere de enorme importância o trabalho efetuado pelos AD, e também pelos oficiais de Ligação junto de EM de outros países, existe um enorme espaço de progressão/melhoria;– Desenvolver o conhecimento mútuo, nos mais diversos domínios, incluindo a cultura militar; é fundamental para incrementar a interoperabilidade;– No desenvolvimento de ARB garantir o contato regular entre as diversas estruturas, o que deverá ser feito de um modo muito pragmático e realista;– Não tentar cooperar em todos os domínios com todos, pois não teríamos dimensão e capacidade para tal. No entanto teremos que ser capazes de | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência;– ARB como um meio ao serviço da missão;– Priorizar objetivos. |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|----|--|--|
| | identificar, na realidade de cada país, o que melhor serve os nossos interesses. | |
| 10 | <ul style="list-style-type: none">– O modelo de relações bilaterais terá que ter presente 2 eixos: (i) o que pode o País/Exército parceiro ter de relevante para o Exército e como tirar proveito desse potencial acrescido; (ii) o que pode o Exército “exportar” para o homólogo nesta troca de experiência, num modelo “win-win”.– Nas ARB que são estabelecidas com países aliados ou que pertencem às mesmas OI de que Portugal faz parte, as mais-valias decorrem, frequentemente, de trocas de experiências, formação e treino, procurando uma atualização permanente, a fim de fazer face ao ambiente VUCA;– Em todas as circunstâncias é inalienável a confiança e a Credibilidade. | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão. |
| 11 | <ul style="list-style-type: none">– Definição clara dos objetivos a atingir com as ARB, para a EMT;– Identificação dos parceiros prioritários para cada objetivo estratégico;– Recursos financeiros disponíveis convergentes com os objetivos;– Recursos humanos disponíveis na área das RB deverão ser os suficientes e necessários para o desenvolvimento coerente e sustentado da estratégia de ARB. | <ul style="list-style-type: none">– Contacto permanente com exércitos de referência;– Parceiro credível;– ARB como um meio ao serviço da missão;– Harmonização de recursos financeiros e humanos a alocar às ARB. |

Quadro 10 - Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 4.

Perante o sistema apresentado, solicita-se um comentário crítico relativamente à consideração do modelo centrado na vertente operacional e a possível gradação apresentada.

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|---|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">– O modelo apresentado será razoável, contudo constitui um mecanismo eminentemente burocrático, cuja aplicação às circunstâncias da realidade será inviável. | <ul style="list-style-type: none">– O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">– Não deve existir esta décalage temporal, cada caso é um caso. 1º e 2º Ano podem ser acumulados num só ano para casos em que o parceiro demonstre interesse e capacidade;– O sistema não deve ter sempre como farol as operações, mas sim privilegiar outras dinâmicas, designadamente a formação e o ensino, podendo a participação combinada em operações nunca estar no nível de ambição;– Contudo, nas que têm como nível de ambição a participação em operações, o modelo proposto é aceitável, não se devendo nunca tornar o processo rígido, mas sim flexível– Também interessa trabalhar com países que, apesar de terem equipamentos cuja aquisição não está na ambição das FFAA, a prática dos processos enriquecemos e cria referências (o exemplo da Artilharia). | <ul style="list-style-type: none">– O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades;– Não centrado em operações;– Formato de referência para operações combinadas. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">– Como modelo será razoável, contudo não deve possuir rigidez;– A possibilidade de participar em operações combinadas deve ser vista com muita prudência, pela necessidade de acompanhamento pelo EMGFA;– Contudo, apesar de ser positivo ventilar este objetivo com parceiros elegíveis, pela mais-valia de lições aprendidas e atualização de doutrinas referentes ao emprego operacional da Força Terrestre, não deve ter exclusividade nas ARB. | <ul style="list-style-type: none">– O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades;– Não centrado em operações;– Formato de referência para operações combinadas. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">– O modelo deverá constituir uma referência, não devendo ser rígido, nem no tempo nem na sua vocação exclusiva para operações. Sugere-se dois anos de <i>staff talks</i>, também por razões de planeamento orçamental;– Existe um outro caminho que decorre da participação combinada em missões da ONU em que os países que integram determinada missão podem encetar processo de cooperação (o caso de Portugal na RCA). | <ul style="list-style-type: none">– O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades;– Não centrado em operações;– Formato de referência para operações combinadas. |



| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|----|--|---|
| 5 | – Concordância com o modelo em termos genéricos, entendendo que deve constituir uma referência entendida com flexibilidade. | – Formato de referência para operações combinadas. |
| 6 | – Não criar um modelo centrado em operações, mas sim centrar na criação de referências ao nível de doutrina, de reequipamento, formação e ensino, formas de gestão de recurso humanos, tipos de prestação de serviço; – As referências devem criar confiança e pontos comuns para, a partir daí, serem potenciadores dos que devem proporcionar uma cooperação mais estruturada, seja no quadro dos exercícios ou treino, seja no quadro das operações; – Cada caso é um caso, podendo com alguns ser o percurso proposto ou com outros saltar etapas (processos mais lentos ou mais longos será subjetivo); – Deverá existir um modelo estruturado, contudo ele não deve ser limitador do sentido de oportunidade que nos deve impelir a procurar os nossos objetivos. | – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades; – Não centrado em operações; – Formato de referência para operações combinadas; – Perspetivar a continuidade do processo. |
| 7 | – Cada caso é um caso, sendo a perspetiva anual uma boa referência que deve ser reavaliada com base na maturidade da relação bilateral e do objeto de cooperação. | – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades. |
| 8 | – Apesar de conceptualmente a definição e os princípios de uma relação bilateral e de uma FND estar bem definida, a sua aplicação tem por vezes algumas distorções que exigem flexibilidade. | – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades. |
| 9 | – Concordando com o modelo proposto, o mesmo poderá ser mais abrangente, não se limitando aos aspetos operacionais. – O conhecimento da cultura militar dos outros países é muito importante, constituindo a inclusão da formação e da educação uma grande mais-valia. | – Não centrado em operações; – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades. |
| 10 | – A proposta cumpre, genericamente, o modelo em uso, que deve ser entendido com flexibilidade. Acrescentaria, no 2º ano e subsequentes, a formação cruzada de militares que serviriam como Oficiais de Ligação nas fases seguintes. | – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades; – Perspetivar a continuidade do processo. |
| 11 | – O modelo em causa é coerente e perfeitamente aplicável quando falamos de ARB com parceiros cujo objetivo é a participação combinada em operações. Está construído de modo a estabelecer a interoperabilidade essencial para a condução de operações combinadas; – De referir que poderemos estar a falar de ciclos superiores a 4 anos, podendo cada fase do ciclo ser superior a 1 ano, dependendo de uma série de fatores; – Não esquecer que a participação combinada em operações é apenas uma parte (embora a mais relevante, eventualmente) do universo de ARB e de possíveis objetivos no âmbito do ARB. Outras áreas como a formação, e atividades culturais, também contribuindo para a DEE. | – O modelo não deve ser rígido, mas sim preparado para as oportunidades; – Não centrado em operações; – Formato de referência para operações combinadas. |

Quadro 11 - Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 5.

Considerando as áreas de cooperação propostas, solicita-se que elimine as que não considera pertinentes e inclua as que entenda assumirem relevância. Numa escala de 0 a 100, atribua a sua distribuição pelas áreas de cooperação identificadas.



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador | |
|----|---|--|--|
| 1 | – A geração de capacidades e a produção industrial não são responsabilidade dos Ramos das FFAA. | 1-Treino 1-EM 1-I&D | 2-Ensino 2-Formação |
| 2 | – Prioridade aos recursos humanos como base através da qual todas as mais-valias dos processos de cooperação se vão materializar, seja na identificação de melhores soluções, seja no tratamento dos processos já existentes, seja na identificação de técnicas, táticas, procedimentos e doutrinas; – A produção industrial poderá ser também uma área a dinamizar iluminando nichos que têm vindo a ser estimulados pelo Exército (Laboratório de Defesa Biológica, Laboratório Militar, etc). | 1-Ensino 1-Formação 1-Treino 2-Operações 3-I&D 3-Capacidades 4-EM 4-Pessoal 5-Produção industrial | |
| 3 | – A área do treino merece maior destaque já que será a que possibilita identificação de referências a nível doutrinário, técnicas, táticas e procedimentos, apostando claramente no capital humano orientado para a atividade militar; – O intercâmbio de EM e o ensino assumem relevância respetivamente por se tornar transversal e pela sua aposta nos saberes de quadros médios e a relevância no ensino pelo capital humano. | 1- Treino 2- EM 3- Ensino 3- Capacidades 4- Pessoal 5- Operações | |
| 4 | – Destaque às operações como o farol principal para a busca de ARB, sendo para o Exército o nível de ambição mais elevado e que simultaneamente serve os altos interesses da PDN conjugada com a PEP; – O relacionamento com o desenvolvimento de capacidades será também digno de destaque, dado que de forma direta ou indireta as ARB podem contribuir para processos de <i>benchmarking</i> . | 1- Operações 1- Capacidades 2- EM 2- Ensino 2- Formação 2- Treino 2- Pessoal 3- I&D 3- Produção industrial | |
| 5 | – Prioridade ao ensino e intercâmbio de EM por concorrerem diretamente para o enriquecimento do capital humano, a formação I&D, treino e operações numa prioridade idêntica. | 1-Ensino 1-EM 2-Formação 2-I&D 2-Treino | 2-Operações 3-Capacidades 3-Pessoal 3- Prod. Ind. |
| 6 | – Três finalidades das ARB: 1-referências, como contributo para criar confiança para criação de sinergias para outros fins (operações); 2-contribuir para orientação política no âmbito CDD; 3-consciência de um olhar diferente para os laços históricos e culturais. | 1-Ensino 1-Formação 1-Treino | |
| 7 | – Cada caso é um caso, podendo na evolução dos programas de cooperação existir mutações nos objectivos. Contudo é estabelecida uma priorização. | 1-EM 1-Treino 2-Ensino | 2-Formação 2-Operações 2-Capacidades |
| 8 | – Para além da hierarquia apresentada destaque à introdução da dimensão de cooperação na área da logística como relevante. | 1- Operações 2- Formação 2- Treino 3- EM 3- Capacidade | 4- Pessoal 4- Logística 5- I&D 6- Prod. Ind. |
| 9 | – O conhecimento da cultura militar dos outros países é muito importante. Assim preponderância ao ensino, formação e treino. | 1-Ensino 1-Formação 1-Treino 2-Operações | 2-EM 3-Pessoal 4-Capacidade 4- I&D |
| 10 | – Prioridade ao potencial para a participação combinada em operações e em sequência a primazia à área de EM e as restantes equiparadas; – Sucesso da presença portuguesa nos diversos Teatros de Operações, com o estabelecimento de ARB após a constatação da atuação dos nossos militares nesses países; – O exemplo paradigmático são as Relações Bilaterais estabelecidas com a República Centro-Africana, fruto do brilhante desempenho das FND naquele território. | 1- Operações 2- EM 3- Capacidades 3- Ensino 3- Formação 3- Treino 3- Pessoal 3- I&D 4- Produção industrial | |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador | |
|---|--|--|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">Para além da hierarquia apresentada a introdução da cooperação na área da história e cultura militar como relevante face à herança lusófona, designadamente no seio da CPLP, particularizando a vontade crescente de cooperar em diversas áreas com o Brasil;A introdução ainda das visitas, reuniões e troca de experiências em âmbitos diversos e não inseríveis nos restantes objetivos; | 1- Operações 2- Treino 2- EM 3- Formação 3- Capacidade | 4- I&D 4- Ensino 4- Pessoal 4- História Cultura Mil. 4- Visitas Rn |

Quadro 12 - Matriz de unidades de contexto e de registo relativa à questão 6.

Considerando a fase da avaliação como altamente subjetiva, por integrar também parâmetros intangíveis, quais considera serem os parâmetros a eleger e como visualiza a sua operacionalização?

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|---|---|--|
| 1 | - NIL | - NIL |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">ESTRUTURAR – MONITORIZAR – CONTROLO – AVALIAÇÃO parece bem, contudo igualmente e numa versão renovada fala-se hoje no ODA: ORIENTAR – DECIDIR – AGIR, que, entretanto, também numa sintonia fina evolui para OOCDA: OBSERVAR – ORIENTAR – CONTROLAR – DECIDIR – AGIR – AVALIAR;Na avaliação dos processos a sua componente subjetiva é altamente relevante e é necessário uma análise fina, abrangente e com definição de métricas;A missão atual na RCA é um bom exemplo de eventuais ganhos noutras componentes (diplomática, terrestre, etc) relativamente à capacidade negocial com a França. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Relevo à dimensão política;Objetivos de cooperação comunicáveis;Definição de métricas. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">A avaliação será indissociável do estudo relação / eficácia que deve ser visto com abrangência e distanciando-se dos objetivos específicos não perdendo de vista os objetivos noutras níveis (estratégico e político);Evitar parâmetros dogmáticos transversais a todas as atividades. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Relevo à dimensão política;Objetivos de cooperação comunicáveis. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">Na dimensão subjetiva análise alargada e transversal, olhando para o ator em causa, região que ocupa e que características possui como Exército que possam vir a ser importantes;Associar métricas que reduzam a subjetividade. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Objetivos de cooperação comunicáveis;Definição de métricas. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none">O estratégico deve ser de consideração permanente. O operacional poderá ser de oportunidade, tendo em vista os objetivos definidos para o estratégico, que pode ser de afirmação, de solidariedade mas, sempre, com uma intenção específica: o nosso interesse. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Relevo à dimensão política;Objetivos de cooperação comunicáveis. |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">A avaliação no domínio subjetivo está intimamente ligada ao conhecimento que existe entre intervenientes para potenciar outros domínios;As questões reciprocidade devem ser bem exploradas e de forma abrangente nos vários níveis de decisão. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Relevo à dimensão política;Objetivos de cooperação comunicáveis;Reciprocidade. |
| 7 | <ul style="list-style-type: none">Objetivos e entregáveis com base na atribuição de um valor, em percentagem, com critérios previstos no programa de actividades é essencial da avaliação. | <ul style="list-style-type: none">Definição de métricas. |
| 8 | <ul style="list-style-type: none">Relação equilibrada de missões FND, relações bilaterais e missões CDD;Afetação de um orçamento percentual a relações bilaterais, comparando-as com o orçamento das FND e CDD;Medição da afetação de orçamento por áreas de interesse;i.e (CPLP, Lusofonia, Atlântico, países da NATO...);Relação bilateral e o seu impacto no sistema da CDD e o seu impacto geral da Cooperação do Estado Português. | <ul style="list-style-type: none">Análise abrangente;Relevo à dimensão política;Objetivos de cooperação comunicáveis. |



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

| P | Unidade de Contexto | Unidade de Registo / indicador |
|----|---|---|
| 9 | <ul style="list-style-type: none">– A avaliação deveria ser orientada pelo contributo que é dado a consecução dos objetivos do Exército. Tal implica que se definam claramente os objetivos para cada missão, e que os mesmos sejam mensuráveis;– Na participação em exercícios concentração nos seus objetivos; numa formação o fator aproveitamento e canalização do militar para funções inerentes;– Para cada Programa terão que ser definidos os objetivos a atingir a cada nível, e do mesmo modo as métricas para a sua validação;– O controlo <i>accountability</i> das relações bilaterais de defesa é crucial, também para avaliar do seu interesse ou para rever o seu rumo. | <ul style="list-style-type: none">– Análise abrangente;– Objetivos de cooperação comunicáveis;– Definição de métricas. |
| 10 | <ul style="list-style-type: none">– A questão da avaliação terá, obrigatoriamente que ser considerada e dividida por tantas áreas quantas as que forem identificadas no PEARB, e caso a caso;– A título de exemplo, salienta-se: (i) para a área da Formação, importará saber quantos militares formados e o nível de especialização adquirido que possa se posto em prática no Exército português; (ii) para a área do Ensino, o nível de intercâmbio de Docentes e Alunos e os resultados obtidos; (iii) para a área do Treino, particularmente no respeitante à realização de Exercícios, que seja definida a paridade na sua efetivação, a possibilidade de utilização dos recursos materiais (armamento, equipamento, viaturas, etc.) do país onde se realizam;– Importará igualmente ter a opinião e avaliação da contraparte para uma melhor aferição de resultados. | <ul style="list-style-type: none">– Análise abrangente;– Objetivos de cooperação comunicáveis;– Definição de métricas;– Reciprocidade. |
| 11 | <ul style="list-style-type: none">– Elaboração de relatórios de atividade após a execução de cada ARB com a elaboração de questionários para aferir a mais-valia final da atividade 6 meses;– Envolvimento das Lições Aprendidas (LA) na avaliação e criação de LA relativas ao ARB;– Avaliação final sobre o contributo da ARB para os objetivos traçados para a DEE. | <ul style="list-style-type: none">– Análise abrangente;– Objetivos de cooperação comunicáveis;– Definição de métricas. |



Apêndice F - Análise de conteúdo por questão

1. Análise das questões fechadas

Quadro 13 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.a.

Considera que existem diretivas claras, enquadradas e atempadas para a implementação de ARB?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| - | Não | Não | Não | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | 36% |

Conclusão da questão n.º 1.a.: 36% dos participantes considera que as diretivas são claras, enquadradas e atempadas. 9% dos participantes não emite opinião. 55% dos participantes responde negativamente, argumentando que para além da clareza a maior lacuna estará na necessidade de um maior enquadramento em tempo oportuno que permita explorar ao máximo cada ARB em função de possíveis contributos para otimizar processos. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD1.

Quadro 14 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.b.

Considera que cada relação bilateral é enquadrada por uma visão integrada que identifique os seus objetivos, priorização e sincronização?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| - | Não | Não | Sim | Não | Não | Não | Não | Sim | Não | Não | 18% |

Conclusão da questão n.º 1.b.: Apenas 18% dos participantes considera a existência de uma visão integrada com objetivos, priorização e sincronização, indicando ainda assim que existe espaço para melhoria, sabendo que muitas vezes as respostas são reativas e em curto espaço de tempo. 9% dos participantes não emite opinião. 73% dos participantes indica que para que as ARB se constituam num instrumento otimizado, orientado para a estratégia, os seus objetivos e as respetivas prioridades devem ser claras e exequíveis. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta às QD1 e QD3.

Quadro 15 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.c.

Considera que está garantido o princípio de “Unidade de Ação Externa”?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|------------|-----|-----|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| - | Sim | Não | Não | Não | - | Sim | Sim | Nem sempre | Não | Não | 27% |

Conclusão da questão n.º 1.c.: Apenas 27% dos participantes considera que o princípio da UAE é concretizado, contribuindo para isso os normativos mais recentes de AEDN e AEDM. 27% dos participantes não emite opinião entendendo que quem deve responder a esta questão é a tutela política. 46% dos participantes indica que aquele princípio.



A relevância das relações bilaterais no Exército Português para a Estratégia Militar Terrestre

não está garantido, atendendo à subjetividade que muitas vezes existe entre MDN (DGPDN), MNE e EMGFA. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD3.

Quadro 16 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.d.

Para além do canal “*top down*” que predomina, decorrente da PEP e PDN, considera que o processo estabelecido cria condições para a iniciativa sustentada do Exército, refletida em propostas de relacionamento submetidas à Tutela?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| - | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | 82% |

Conclusão da questão n.º 1.d.: 82% dos participantes considera que a iniciativa pelo Exército é plausível, entendendo dentro destes alguns que defendem a necessidade de o Ramo definir melhor o que pretende e quais as referências que pretende. 9% dos participantes não emite opinião. Para 9% dos participantes não existe espaço para a iniciativa *bottom-up*. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD1.

Quadro 17 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 1.e.

Sabendo que existem determinados *fora* de características essencialmente *land*, de âmbito NATO e da UE, cuja representatividade vai desde o mais elevado escalão do Exército até escalões intermédios, entende que o seu contributo para as relações bilaterais do Exército é efetivo e considerado?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| - | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não | 45% |

Conclusão da questão n.º 1.e.: 45% dos participantes considera o contributo destes *fora*, contudo com reserva entendendo que existe espaço para melhoria. 9% dos participantes não emite opinião. 45% dos participantes entende que apesar de ser um excelente canal de atualização em termos *land*, muitos deste valiosos *fora*, principalmente de âmbito NATO não estão muito disponíveis para o Exército por ser uma gestão normalmente assumida ao nível do EMGFA, ficando assim por vezes diminuída a vertente bilateral como Ramo. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD1.

Quadro 18 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 2.a.

Considerando os vários ciclos de planeamento operacional e financeiro, dos quais se destaca o Plano Integrado de Treino Operacional, Plano de Atividades e Plano de Missões do Exército, considera fundamental o seu alinhamento com o desenvolvimento do PEARB?

| Participantes | | | | | | | | | | | % SIM |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | 100% |

Conclusão da questão n.º 2.a.: 100% dos participantes considera como altamente relevante o alinhamento de ciclos, entendendo que apesar do esforço feito neste domínio é necessário fazer mais em função do refinamento dos objetivos a atingir em múltiplas atividades e, também, aumentar a eficiência em termos do emprego de recursos humanos, financeiros e materiais. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD1.



2. Análise das questões abertas

Quadro 19 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 2.b.

Que medidas preconiza para atenuar a incerteza em termos de recursos financeiros para a estruturação das relações bilaterais consideradas mais relevantes para o Exército?

| Categoria | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | | | Un. de enumeração | Resultados (%) |
|---|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| Medidas para atenuar a incerteza em termos de recursos financeiros para estruturação das ARB | 1. Planeamento integrado MDN, EMGFA e Exército | X | X | X | X | X | X | | X | | | X | 8 | 73% |
| | 2. Priorização consensual | X | X | X | X | | | | X | X | | X | 7 | 64% |
| | 3. Consolidação atempada de verbas alocadas | X | X | X | X | | | | X | | X | X | 7 | 64% |
| | 4. Planeamento de ARB plurianual | | X | X | X | | | X | | | X | | 5 | 45% |
| | 5. Indexação às várias vertentes da missão do Exército | | | X | | | | | | | | | 1 | 9% |
| Conclusão da questão n.º 2.b.: A integração do planeamento desde o nível político até ao Exército foi considerada altamente relevante (73%), a par do estabelecimento de priorização consensual nos vários níveis (64%) e da consolidação atempada de verbas (64%). A tendência para planeamento plurianual é considerada (45%) para colmatar a incerteza financeira (mas também como contributo para o alinhamento estratégico como se verá adiante). Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD1. | | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 20 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 3.

Que fatores considera relevantes para que o modelo de ARB do Exército garanta que estas possuem atributos de convergência para a EMT?

| Categoria | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | | | Un. de enumeração | Resultados (%) |
|---|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| Fatores relevantes para convergência de ARB para a EMT | 1. Orientação para o ambiente estratégico | X | | | X | X | | | | | | | 3 | 27% |
| | 2. Necessidade de enquadramento a montante das FFAA | X | | | X | X | | | | | | | 3 | 27% |
| | 3. Contacto permanente com exércitos de referência | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | 9 | 82% |
| | 4. Parceiro credível | | X | | X | X | | | X | | X | X | 6 | 55% |
| | 5. ARB como um meio para a aquisição de referências | | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | 9 | 82% |
| | 6. Priorizar objetivos | | | X | X | | | | | X | | | 3 | 27% |
| Conclusão da questão n.º 3.: Merece referência que, na resposta à questão anterior, o planeamento plurianual foi considerado também relevante para a convergência com a EMT. Destaca-se (82%) a consideração das ARB como um meio para a aquisição de referências, sendo determinante a promoção do contacto com exércitos de referência (82%). Para tal, foi considerado um fator relevante a consubstanciação do Exército como um parceiro credível (55%), devendo a sua edificação de capacidades estar contextualizada com o ambiente estratégico, enquadrado com as FFAA e a priorização escrupulosa dos objetivos (27%). Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD3. | | | | | | | | | | | | | | |



Quadro 21 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 4.

Perante o sistema apresentado, solicita-se um comentário crítico relativamente à consideração do modelo de ARB centrado na vertente operacional e a possível gradação apresentada?

| Categoria | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | | | Un. de enumeração | Resultados (%) |
|---|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| Modelo de ARB centrado em operações | 1. Modelo não rígido, mas preparado para oportunidades | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | 10 | 91% |
| | 2. Não centrado em operações | | X | X | X | | X | | | X | | X | 6 | 55% |
| | 3. Formato de referência para operações combinadas | | X | X | X | X | X | | | | | X | 6 | 55% |
| Conclusão da questão n.º 4.: O modelo proposto foi na generalidade aceite apenas como uma boa referência, designadamente nos casos de cooperação centrada no domínio operacional, com potencial para a participação combinada em operações (55%). Contudo, destaca-se que não deve existir rigidez, mas sim flexibilidade para aproveitar oportunidades emergentes (91%). Não deve existir exclusividade ou pendor centrado na cooperação operacional, dado que muitas outras áreas de cooperação devem ter primazia (55%), como se verá nos resultados da questão seguinte. Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD3. | | | | | | | | | | | | | | |

Quadro 22 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 5.

Considerando as áreas de cooperação propostas solicita-se que elimine as que não considera pertinentes e inclua as que entenda assumirem alguma relevância. Numa escala de 0 a 100 pontos, atribua a sua distribuição equitativa pelas diversas áreas de cooperação identificadas.

| Categoria | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | | | Un. de enumeração | Resultados (%) |
|--|-------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| Objetivos de ARB | 1. Primazia ao intercâmbio entre EM | X | | X | X | X | | X | | X | X | X | 8 | 73% |
| | 2. Primazia ao ensino e formação | X | X | | X | X | X | X | | X | | | 7 | 64% |
| | 3. Primazia ao treino | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | 10 | 91% |
| | 4. Primazia a operações | | X | | X | X | | X | X | X | X | X | 8 | 73% |
| | 5. Primazia a capacidades | | | | X | | | X | | | | | 2 | 18% |
| Conclusão da questão n.º 5.: Dando sequência à necessidade de possuir um leque de áreas de cooperação diversificado que permita aproveitar oportunidades em todas as vertentes da missão do Exército e nos desígnios da EMT, foram destacadas cinco áreas de primazia, designadamente o treino (91%), o intercâmbio de EM (73%) (com contributo direto para a atualização de doutrina e processos), a área operacional (73%), o ensino e formação (64%) e como contributo para a edificação de capacidades militares (18%). Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD3. | | | | | | | | | | | | | | |



Quadro 23 - Análise de conteúdo final das respostas à questão 6.

Considerando a fase da avaliação como altamente subjetiva, por integrar também parâmetros intangíveis, quais considera serem os parâmetros a eleger e como visualiza a sua operacionalização?

| Categoria | Unidades de Registo | Entrevistados | | | | | | | | | | | Un. de enumeração | Resultados (%) |
|--|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | |
| Avaliação das ARB | 1. Análise abrangente | | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | 9 | 82% |
| | 2. Relevo à dimensão política | | X | X | | X | X | | X | | | | 5 | 45% |
| | 3. Objetivos de comunicação comunicáveis | | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | 9 | 82% |
| | 4. Definição de métricas | | X | | X | | | X | | X | X | X | 6 | 55% |
| | 5. Priorização de ARB nos níveis político e militar | | | X | | | | | | | | | 1 | 9% |
| Conclusão da questão n.º 6.: A avaliação como componente de validação e reorientação das ARB, com atributos de lições aprendidas e mecanismos corretivos, foi considerada altamente relevante como medida de otimização das ARB, entendendo 82% que a análise dos seus objetivos (que devem ser comunicáveis entre si [82%] e possuir métricas bem definidas [55%]) deve ser abrangente, incluindo fatores intangíveis ou indiretos que poderão ter tendência para passar despercebidos. Neste processo, a dimensão de valorização política deve estar sempre presente (45%). Os resultados da presente questão foram considerados para a resposta à QD3. | | | | | | | | | | | | | | |



Apêndice G – Linhas de Orientação Estratégica – EMT

Quadro 24 – Linhas de Orientação Estratégica da EMT

| DOCTRINA | |
|---------------------------|---|
| LOE1 | Potenciar a capacidade de lições aprendidas |
| LOE2 | Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da doutrina |
| LOE3 | Agilizar o processo de produção de doutrina |
| ORGANIZAÇÃO | |
| LOE4 | Impulsionar a implantação territorial junto das populações e das autoridades civis |
| LOE5 | Promover a agilidade organizacional ao nível dos processos |
| LOE6 | Consolidar o desenho estrutural do sistema de forças com base em forças ligeiras/médias/pesadas |
| LOE7 | Revigorar o conceito regimental |
| LOE8 | Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível da organização |
| LOE9 | Dispersar para viver e concentrar para treinar |
| TREINO | |
| LOE10 | Reforçar a utilização de meios de simulação |
| LOE11 | Integrar o impacto das novas tecnologias ao nível do treino |
| LOE12 | Consolidar a capacidade de resposta no âmbito do apoio em situações de emergência complexa |
| LOE13 | Treinar para as expectativas de emprego e para lidar com a incerteza e a surpresa |
| MATERIAL | |
| LOE14 | Reavaliar capacidades que proporcionem vantagem tecnológica |
| LOE15 | Rentabilizar o recurso a soluções comerciais, disponíveis no mercado, para lacunas emergentes |
| LOE16 | Aproximar a investigação e desenvolvimento da economia de defesa das necessidades |
| LIDERANÇA | |
| LOE17 | Revigorar a comunicação estratégica |
| LOE18 | Dar prioridade à capacitação no âmbito da NATO, em termos de compromissos internacionais |
| LOE19 | Diversificar a procura de outras fontes de financiamento, nacional e internacional |
| LOE20 | Estimular a cooperação bilateral para a criação de referências |
| LOE21 | Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia imaterial |
| LOE22 | Fomentar o espírito de iniciativa, de inovação e de autonomia de decisão |
| LOE23 | Centrar a cultura organizacional nas pessoas |
| PESSOAL | |
| LOE24 | Incrementar uma prestação de serviço diversificada, atrativa e flexível |
| LOE25 | Fortalecer o ensino e a formação especializada dos recursos humanos |
| LOE26 | Reforçar a investigação e desenvolvimento e a inovação |
| LOE27 | Promover a estabilidade das pessoas |
| LOE28 | Robustecer o apoio social e sanitário do âmbito do Exército |
| INFRAESTRUTURAS | |
| LOE29 | Reforçar a preservação e promoção do património histórico e cultural, de tipologia material |
| LOE30 | Melhorar a eficiência energética das infraestruturas |
| INTEROPERABILIDADE | |
| LOE31 | Melhorar a interoperabilidade para integrar o combate no ambiente multi-domínio |
| SUSTENTAÇÃO | |
| LOE32 | Rentabilizar o recurso a <i>outsourcing</i> |
| INFORMAÇÃO | |
| LOE33 | Modernizar os sistemas de comunicação e de informação |
| LOE34 | Concretizar a desmaterialização e digitalização de processos |

Fonte: Adaptado de L. Silva (*op. cit.*)